



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Selección de Personal y Desarrollo Organizacional del área de Perecederos en la empresa
Makro Supermayorista S.A. del distrito de Surco – Lima 2017

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR:

RAUL ALBERTO RIOS VIDES

ASESOR:

MG. TERESA GONZALES MONCADA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

LIMA – PERÚ

2017

PAGINAS DEL JURADO

.....
PRESIDENTE

.....
SECRETARIO

.....
VOCAL

DEDICATORIA

“A mi familia por su apoyo incondicional, a mis amigos y demás familiares que siempre confiaron en que lograría hacerme profesional, porque siempre tuvieron una palabra de aliento y de ánimo; en especial a mis hijos que son el motor y me dan la fuerza para seguir adelante.”

AGRADECIMIENTO

“A Dios por darme la fuerza para seguir día a día”.

“Al programa SUBE y en especial a los profesores Teresa Gonzales y Benito Larroche por su apoyo incondicional en el desarrollo de la tesis.”

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo **RAUL ALBERTO RIOS VIDES**. Con DNI N° **43266522**, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de **ciencias empresariales**, escuela de **administración**, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Lima, 26 de Julio del 2017

Raul Alberto Rios Vides

.....

Nombres y apellidos

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada: Selección de Personal y Desarrollo Organizacional en el área de Perecederos de la empresa Makro Supermayorista s.a, del distrito de Surco, Lima – 2017, con la finalidad de identificar la relación que existe entre la Selección de Personal y el Desarrollo Organizacional del área de perecederos de la empresa Makro Supermayorista S.A, del distrito de surco Lima – 2017, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración.

Esperando aprobar con los requisitos de aprobación.

Raul Alberto Rios Vides

INDICE

	Página
Páginas del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
I. INTRODUCCIÓN	15
1.1 Realidad problemática	16
1.2 Trabajados previos	20
1.3 Teorías relacionadas al tema	28
1.4 Formulación del Problema	48
1.5 Justificación del estudio	49
1.6 Hipótesis	51
1.7 Objetivos	51
II. METODOLOGÍA	53
2.1 Diseño de investigación	54
2.2 Tipo de investigación	54
2.3 Variables de estudio y operacionalización de variables	55
2.4 Población y muestra	59
2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	60
2.6 Métodos de análisis de datos	63
2.7 Aspectos éticos	63

III. RESULTADOS	64
3.1 Prueba de normalidad	65
3.2 Prueba de Hipótesis (correlación)	69
3.3 Figuras por Dimensiones	73
3.4 Figuras por Preguntas	81
 IV. DISCUSIÓN	 111
V. CONCLUSIONES	115
VI. RECOMENDACIÓN	117
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	120

Anexos

Matriz de consistencia

Cuestionario variable 1

Cuestionario variable 2

Formato de validación de expertos

Índice de Tablas

TABLA 1. RECLUTAMIENTO INTERNO	36
TABLA 2. RECLUTAMIENTO EXTERNO	37
TABLA 3. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE SELECCIÓN DE PERSONAL	58
TABLA 4. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	59
TABLA 5. EXPERTOS DE LA UCV - VALIDACIÓN	62
TABLA 6. RESUMEN PROCESAMIENTO - SELECCIÓN DE PERSONAL	63
TABLA 7. ALFA DE CRONBACH - SELECCIÓN DE PERSONAL	63
TABLA 8. RESUMEN DE PROCESAMIENTO - DESARROLLO ORGANIZACIONAL	63
TABLA 9. ALFA DE CRONBACH - DESARROLLO ORGANIZACIONAL	64
TABLA 10. PRUEBA DE NORMALIDAD V1 - V2	67
TABLA 11. PRUEBA DE NORMALIDAD D1 - V2	68
TABLA 12. PRUEBA DE NORMALIDAD D2 - V2	69
TABLA 13 . PRUEBA DE NORMALIDAD D3 - V2	70
TABLA 14. PRUEBA DE HIPÓTESIS V1 - V2	71
TABLA 15 . PRUEBA DE HIPÓTESIS D1 - V2	72
TABLA 16 . PRUEBA DE HIPÓTESIS D2 - V2	73
TABLA 17 . PRUEBA DE HIPÓTESIS D3 - V2	74
TABLA 18 . DIMENSIÓN 1 - RECLUTAMIENTO	75
TABLA 19 . DIMENSIÓN 2 - PRESELECCIÓN Y SELECCIÓN	76
TABLA 20 . DIMENSIÓN 3 - INDUCCIÓN	77
TABLA 21 . DIMENSIÓN 4 – RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	78
TABLA 22 . DIMENSIÓN 5 - DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	79
TABLA 23 . DIMENSIÓN 6 - ACCIÓN DE INTERVENCIÓN	80
TABLA 24 . DIMENSIÓN 7 - EVALUACIÓN	81
TABLA 25. PREGUNTA 1	82
TABLA 26 . PREGUNTA 2	83
TABLA 27. PREGUNTA 3	84
TABLA 28 . PREGUNTA 4	85
TABLA 29 . PREGUNTA 5	86

TABLA 30 . PREGUNTA 6	87
TABLA 31 . PREGUNTA 7	88
TABLA 32 . PREGUNTA 8	89
TABLA 33 . PREGUNTA 9	90
TABLA 34 . PREGUNTA 10	91
TABLA 35 . PREGUNTA 11	92
TABLA 36 . PREGUNTA 12	93
TABLA 37 . PREGUNTA 13	94
TABLA 38. PREGUNTA 14	95
TABLA 39 . PREGUNTA 15	96
TABLA 40 . PREGUNTA 16	97
TABLA 41 . PREGUNTA 17	98
TABLA 42 . PREGUNTA 18	99
TABLA 43 . PREGUNTA 19	100
TABLA 44 . PREGUNTA 20	101
TABLA 45 . PREGUNTA 21	102
TABLA 46 .PREGUNTA 22	103
TABLA 47 . PREGUNTA 23	104
TABLA 48 . PREGUNTA 24	105
TABLA 49 . PREGUNTA 25	106
TABLA 50 . PREGUNTA 26	107
TABLA 51 . PREGUNTA 27	108
TABLA 52 . PREGUNTA 28	109
TABLA 53 . PREGUNTA 29	110
TABLA 54 . PREGUNTA 30	111

Índice de Figuras

FIGURA 1 . DIMENSIÓN RECLUTAMIENTO	75
FIGURA 2 . DIMENSIÓN PRESELECCIÓN Y SELECCIÓN	76
FIGURA 3 . DIMENSIÓN: INDUCCIÓN	77
FIGURA 4 . DIMENSIÓN : RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	78
FIGURA 5 . DIMENSIÓN : DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	79
FIGURA 6 . DIMENSIÓN : ACCIÓN DE INTERVENCIÓN	80
FIGURA 7 . DIMENSIÓN : EVALUACIÓN	81
FIGURA 8 . PREGUNTA 1	82
FIGURA 9 . PREGUNTA 2	83
FIGURA 10 . PREGUNTA 3	84
FIGURA 11 . PREGUNTA 4	85
FIGURA 12 . PREGUNTA 5	86
FIGURA 13 . PREGUNTA 6	87
FIGURA 14 . PREGUNTA 7	88
FIGURA 15 . PREGUNTA 8	89
FIGURA 16 . PREGUNTA 9	90
FIGURA 17 . PREGUNTA 10	91
FIGURA 18 . PREGUNTA 11	92
FIGURA 19 . PREGUNTA 12	93
FIGURA 20 . PREGUNTA 13	94
FIGURA 21 . PREGUNTA 14	95
FIGURA 22 . PREGUNTA 15	96
FIGURA 23 . PREGUNTA 16	97
FIGURA 24 . PREGUNTA 17	98
FIGURA 25 . PREGUNTA 18	99
FIGURA 26 . PREGUNTA 19	100
FIGURA 27 . PREGUNTA 20	101
FIGURA 28 . PREGUNTA 21	102

FIGURA 29 . PREGUNTA 22	103
FIGURA 30 . PREGUNTA 23	104
FIGURA 31 . PREGUNTA 24	105
FIGURA 32 . PREGUNTA 25	106
FIGURA 33 . PREGUNTA 26	107
FIGURA 34 . PREGUNTA 27	108
FIGURA 35 . PREGUNTA 28	109
FIGURA 36 . PREGUNTA 29	110
FIGURA 37 . PREGUNTA 30	111

Resumen

La investigación titulada “Selección de Personal y Desarrollo Organizacional en el área de Perecederos de la empresa Makro Supermayorista S.A, del distrito de Surco, Lima – 2017”, tuvo como objetivo general identificar la relación de la Selección de Personal y el Desarrollo Organizacional del área de Perecederos de la empresa Makro Supermayorista S.A.; La Selección de Personal cuya autora fue Martha Alicia Alles, quien menciona los procesos de Reclutamiento, Preselección y selección e inducción en el desarrollo de su libro. Idalberto Chiavenato para el Desarrollo Organizacional, quien para el desarrollo de su libro menciona las etapas de recolección y análisis de información, diagnostico organizacional, acción de intervención y evaluación.

El tipo de estudio fue descriptivo -correlacional, el diseño utilizado en la investigación fue no experimental, la población a tomar para la investigación estuvo conformada por 35 colaboradores del área de perecederos, lo cuales ocupan los cargos de maestros y supervisores de área. La técnica utilizada en la investigación fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. El método utilizado fue el hipotético deductivo. La validación del instrumento fue sometido a juicio de 3 expertos de la Universidad Cesar Vallejo.

La conclusión fue que Se identificó que existe relación significativa entre la Selección de Personal y Desarrollo Organizacional en la empresa Makro Supermayorista S.A. Del distrito de Surco – Lima 2017. Dado que el coeficiente de correlación de Sperman fue de .980, Y el nivel de significancia es de 0.000 menor que $\alpha = 0.05$.

Palabras clave: Selección de Personal, Desarrollo Organizacional, Perecederos.

Abstract

The research entitled "Selection of Personnel and Organizational Development in the Perishables area of the company Makro Supermayorista SA, in the district of Surco, Lima - 2017", had as general objective to identify the relation of the Selection of Personnel and Organizational Development of the area De Perecederos de la empresa Makro Supermayorista SA: The author for the Selection of Personnel was Martha Alicia Alles, who mentions the processes of Recruitment, Preselection and selection and induction in the development of her book. The author Idalberto Chiavenato for Organizational Development, who for the development of his book mentions the stages of collection and analysis of information, organizational diagnosis, intervention action and evaluation.

The type of study was descriptive -correlational, the design used in the research was non-experimental, the population to be taken for research was made up of 35 employees from the perishables area, which occupy the positions of teachers and area supervisors. The technique used in the research was the survey and the questionnaire instrument. The method used was the hypothetical deductive. The validation of the instrument was submitted to the judgment of 3 experts from the Cesar Vallejo University.

The conclusion was that it was identified that there is significant relationship between the Selection of Personnel and Organizational Development in the company Makro Supermayorista S.A. From the district of Surco - Lima 2017. Since the correlation coefficient of Sperman was .980, and the level of significance is 0.000 lower than $\alpha = 0.05$.

Keywords: Personnel Selection, Organizational Development, Perishables.

.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad Problemática

Al valorar la **historia de la selección de personal**, se pueden distinguir las etapas que contribuyen al surgimiento y desarrollo como un proceso. La prehistoria de selección de personal, la Revolución Industrial, el surgimiento de la Administración y la Psicología como disciplinas científicas, el auge de los movimientos sociales en la década de los años 70, los cambios en la Gestión de Recursos Humanos y la entrada de las competencias que son momentos cualitativos que abarcan la historia de la selección de personal.

Cuando una organización se orienta hacia las personas, su filosofía global y su cultura organizacional reflejarán esa creencia. Creencia adoptada tras la evolución del **Desarrollo Organizacional**, sus antecedentes y valores.

Durante décadas se mantuvo la firme creencia de que el capital financiero era la clave que permitía el desarrollo de las empresas. Hoy en día, se piensa que la capacidad de una empresa para reclutar y retener a una buena fuerza de trabajo es lo que constituye la clave principal para la operación del negocio. El panorama actual se relaciona con el talento, las competencias y el capital intelectual, ocupando así una posición crucial la gestión del capital humano. Las personas constituyen el principal activo de la organización, por lo que las organizaciones con éxito saben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad, si son capaces de optimizar el rendimiento de sus empleados sobre las inversiones de todos sus grupos de interés.

En el Perú, las empresas trabajan por reducir su movimiento de personal, buscan que la reducción de personal se reduzca a cifras menores del 10%. Entre las prácticas más extendidas dentro de las organizaciones para retener a su personal se encuentra el reclutamiento y selección de personal.

Además, en algunas organizaciones se implementa un plan de carrera establecido tanto para personal general, como de alto desempeño. Cada organización es única en su especie, no existe una receta única para disminuir la rotación de personal talentoso.

Para lograr resultados, es sumamente importante contar con el compromiso de la alta gerencia, tener procesos y políticas claramente establecidas, desarrollar líneas de carrera, entender las motivaciones del personal y alinear las metas de la empresa con la de sus colaboradores.

Makro es una organización mayorista de productos alimenticios y no alimenticios con más de 50 años de experiencia en el mercado mundial. Contamos con más de 150 tiendas en América del sur, teniendo presencia en Brasil, Argentina, Colombia, Venezuela y Perú. Makro Supermayorista S.A. inicio sus operaciones en Perú el año 2009, con el fin de satisfacer las necesidades del mercado institucional, profesional y comercial (Hoteles, Restaurantes, Catering, Bodegas y Puestos de mercado). Makro busca ser socio estratégico de clientes y proveedores.

El presente estudio se realizó en las tiendas Makro Supermayorista S.A, en total 12 a nivel nacional, específicamente el estudio se enfoca en el área de perecederos y la población a tomar para la investigación son los maestros y supervisores de área, 35 en total.

La empresa Makro Supermayorista S.A, en la actualidad presenta problemas en su área de perecederos, ya que es un área donde el proceso de selección de personal se debe realizar con un base de conocimiento previo por parte de las personas encargadas de realizar esta actividad; el perfil del puesto, reclutamiento, entrevistas, contratación e inducción; ya que en esta área se requiere personal con conocimiento técnico y operativo de productos perecibles, manipulación y almacenamiento de los mismos. El no realizar esta actividad de una forma adecuada, desencadena en la contratación de personal poco capacitado y con poca experiencia para ocupar cargos de supervisores y maestros de área, que son los encargados de gestionar los procesos internos del área.

En el proceso de **reclutamiento** no se tiene establecido el **perfil del cargo** que se desea contratar, ello conlleva a convocar y atraer a muchos candidatos que no cumplen con el perfil requerido, esto dificulta la labor de reclutar candidatos con las capacidades que el cargo requiere.

Por otro lado está la forma de **comunicar en los anuncios** en cuanto a requerimientos y requisitos, al no tener definidos las descripciones de los cargos que se desea contratar, la información que se coloca en los anuncios es muy ambigua, no especifica lo que realmente se requiere.

Y por último esta la poca fuerza que se le da al **reclutamiento interno**, esto origina el descontento de los colaboradores del área de perecederos, ya que sienten que no son tomados en cuenta por la empresa, esto muchas veces ha ocasionado que el clima laboral del área se vea afectado.

En la **Preselección y selección** de personal, se evidencia que la poca participación del personal especializado del área en las **entrevistas laborales**, da como resultados contrataciones de personal con poca capacidad y experiencia para el cargo. Muchas veces RRHH termina contratando personal sin realizar filtros con personal que tengan conocimientos del área.

Por otro lado, no se corrobora la **experiencia laboral** de los postulantes, se ven muchos casos de personas que llegan con una hoja de vida muy extensa, lo cual hace suponer que estamos frente a un personal altamente capacitado, esto muchas veces no es así, ya que al poco tiempo de ingresar a laborar, se evidencia su poca experiencia y conocimiento del área.

Además, en esta etapa, no se aplican **exámenes de conocimientos** que permitan medir el grado de conocimiento de los postulantes; esto podría ayudar (antes de la contratación) a la toma de decisión de una futura contratación.

En el **proceso de Inducción** se debería **integrar y adaptar** al nuevo colaborador al equipo de trabajo, esto con actividades de integración, rutinas de acompañamiento; establecer que una persona con experiencia del área sea la que oriente, enseñe, acompañe y establezca las funciones y responsabilidades del nuevo colaborador del área. Ello no sucede ya que en la empresa no se tiene establecido un protocolo de inducción, muchos menos se tiene designado un personal de experiencia del área, que haga la función de guía. Los trabajadores del área de perecederos que ingresan a laborar, solo reciben una inducción (que básicamente es una caminata en el área, con un asistente de rrhh) de un día, e inmediatamente son ubicados en sus puestos

de trabajo; lo que se observa con el correr de los días son trabajadores descontentos, desmotivados, que cometen muchos errores por la falta de capacitación y preparación para desarrollar sus funciones inherentes al cargo. El seguimiento a los trabajadores después de haber ingresado a laborar es casi nulo, no se tiene establecido un **seguimiento post inducción** que permita identificar el nivel de satisfacción sus puestos de trabajo.

La **recolección de información** que debería arrojar la problemática que se presenta en el área de perecederos y que debería ser ejecutada por la jefatura inmediata o rrhh, no se realiza de una forma adecuada y constante, esto además permitiría la identificación rápida y oportuna de las deficiencias, y así tomar decisiones inmediatas para las mejoras del área.

El no realizar un levantamiento de información del área, no permite tener un **diagnóstico** real de los problemas que se presentan en el área, a su vez esto conlleva que no se elaboren **estrategias de mejora** que se podrían elaborar en conjunto con los maestros y supervisores del área, esto permitiría involucrarlos más con su área y con la organización.

El **seguimiento** a la problemática del área es efímero, muchas veces ignorado, la medición de indicadores, solamente muestran la crisis que se vive dentro del área, mas no es un alerta para que la gerencia tome acción inmediata.

Las **auditorías** externas e internas de calidad y manipulación de productos solo agudiza más el problema que ya se viene dando dentro de las tiendas de la organización.

La alta rotación de personal y el ausentismo laboral, se dan a consecuencia de aplicar mal los procesos. Los indicadores de gestión de la organización (venta, merma, rentabilidad, nivel de servicio) se ven afectados por la mala contratación del personal.

Por otro lado, el no hacerle seguimiento constante a la problemática del área de perecederos, no permite identificar los problemas internos y con ello elaborar estrategias de mejora que involucraría de forma positiva al personal del área con la organización. Además, la falta de actividad e interés por parte de la gerencia y las

jefaturas de tienda, no permiten identificar, diagnosticar y tomar decisiones oportunas para la mejora del área.

La realización del presente estudio, busca demostrar la importancia de tener establecidos todos los procesos que implica la selección de personal, mostrar como la organización se puede ver afectada, si no se contrata de forma adecuada y bajo todos los procedimientos a los nuevos trabajadores.

1.2 Trabajos Previos

Para el desarrollo del presente trabajo se ha considerado los trabajos de las siguientes investigaciones:

Nacionales

Silva, R. y Ubillus, M. (2015), en su tesis: Propuesta de mejora basada en competencias para el proceso de admisión de personal en una empresa de servicio de transporte terrestre de carga pesada ubicada en el norte del país, tesis para optar el Título de: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, Facultad de Ciencias Empresariales, escuela de administración de empresas, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo – Peru 2015. Presenta como **objetivo** general: Elaborar una Adecuada Propuesta Basada en Competencias que Mejore el Proceso de Admisión de Personal en una Empresa de Servicio de Transporte Terrestre de Carga Pesada, ubicada en el Norte del País; **el tipo de investigación** es **descriptiva** – cualitativa, la población está representada por todo el personal gerentes, supervisores y colaboradores que trabajan en LA EMPRESA, El análisis estadístico, se basará en una población de trabajadores, cuya muestra a estudiar es de 34 colaboradores de LA EMPRESA que realizan labores administrativas. Para la presente investigación descriptiva empleamos dos tipos de recolección de información: Primaria: entrevistas y encuestas, mediante un formato estandarizado de preguntas, donde el informante reporta sus respuestas por escrito.

Secundaria: libros, web, tesis, artículos, noticias, etc. Esta investigación documental fue un factor importante para el desarrollo de la investigación por cuanto proporciona los fundamentos teóricos necesarios para comprender el tema a indagar.

De la investigación se mencionan las siguientes **conclusiones**:

Se corroboró que LA EMPRESA carece de un proceso formal de admisión de personal; es decir, este proceso se desarrolla de manera empírica, lo que ocasiona decisiones que están lejos de ser una inversión, sucediendo todo lo contrario; origina una serie de anomalías por falta de conocimiento sobre la persona que se está contratando, también desperdicio de recursos económicos y retraso de los procedimientos diarios de la empresa. Se evidenció también que no existen perfiles de puestos formales; lo que contribuye a la deficiente orientación sobre las funciones y actividades inherentes al puesto que ocupa cada colaborador.

La Selección de Personal se basa en la entrevista; siendo el factor determinante de ingreso la recomendación. Se evidenció que La Gerencia de Recursos Humanos no ha implementado proceso alguno. Por tanto realizan una elección subjetiva.

De la siguiente investigación podemos resaltar cómo puede afectar a una organización él no realizar de una forma correcta y profesional el proceso de selección de personal, en todos los gastos en los que puede hacer incurrir a una organización él no conocer los procesos formales de admisión de personal, así como también se pueden ver afectados sus procesos por la mala contratación de personal. Por otro lado, está el no tener definido el perfil del puesto antes de iniciar el proceso de reclutamiento de personal, esto dificulta sustancialmente el proceso de selección, ya que no se tiene claro que es lo que se quiere contratar, no se especifican bien las descripciones de conocimientos y competencias deben tener los postulantes para determinado puesto. La orientación a los colaboradores sin un perfil definido es ambigua.

Ureta, P. (2015), sostiene en su tesis: Clima organizacional y Desarrollo organizacional en el instituto geográfico nacional – Lima 2014, tesis para optar el grado académico de Magister en gestión pública, facultad de ciencias administrativas, escuela de postgrado, universidad Cesar Vallejo, Lima – Perú, como **objetivo general**, determinar la relación entre el clima organizacional y el desarrollo organizacional en el instituto geográfico nacional – Lima 2014. El **tipo de investigación** utilizado para el estudio fue bajo el enfoque cuantitativo y **diseño** no experimental, de tipo básico con un diseño de tipo descriptivo – correlacional, se llevó a cabo un conjunto de actividades utilizando los conceptos teóricos básicos de clima organizacional y desarrollo organizacional, el muestreo fue de tipo probabilístico estratificado, la muestra es de 70 trabajadores a quienes se le aplicó la técnica de la encuesta y su instrumento, el cuestionario.

Se llegó a las siguientes **conclusiones**:

Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desarrollo organizacional en el instituto nacional – Lima 2014. El clima laboral dentro del instituto nacional está afectado debido a inactividad de la gerencia para identificar deficiencias dentro de las áreas. No se elaboran diagnósticos de la situación actual de los departamentos operativos dentro del instituto. El resultado obtenido se demuestra con la prueba de spearman(sig. (Bilateral) = .000 <.05; Rho= .563). Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desarrollo organizacional en el instituto nacional – Lima 2014. Lo que se demuestra con la prueba de spearman(sig. (Bilateral) = .000 <.05; Rho= .504).

La investigación resalta la importancia de la dirección, gerencia, jefatura (dependiendo de la estructura de la organización) y de su participación activa en la identificación y resolución de problemas, y deficiencias dentro de las áreas y departamentos dentro de la organización. A su vez, también se menciona el diagnóstico organizacional, actividad primordial en la identificación de problemas, y posterior análisis e interpretación de la situación de la empresa en un determinado

momento. Lo cual permite elaborar estrategias de mejora para la solución de problemas de las diversas áreas dentro de las empresas.

Mallqui, J. (2015) tesis: Optimización del Proceso de Selección e Implementación de Metodología Técnica para la Selección de personal operativo en una Planta de Confecciones de Tejido de Punto para Incrementar la Productividad, tesis Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial, facultad de ingeniería industrial, escuela de ingeniería industrial, universidad nacional mayor de san marcos, Lima – Perú **2015**, el cual tiene como **objetivo general**: Determinar si la Optimización del Proceso de Selección e Implementación de Metodología Técnica para la incorporación de Personal operativo en una Planta de Confecciones de Tejido de Punto contribuye a Incrementar la Productividad para la empresa. El **tipo de investigación** de este estudio es **descriptiva, explicativa** y cuantitativa, Para el estudio de investigación propuesta se ha tomado como población a la totalidad de postulantes a un puesto operativo en la empresa de estudio, por un período de 29 semanas, La selección de la muestra es de forma aleatoria donde al azar se seleccionan los operarios que forman parte de cada grupo de análisis y Obteniendo sus respectivas evaluaciones con el método convencional y la metodología propuesta respectivamente, con la finalidad de poder probar si la propuesta de estudio es viable.

Se llega a las siguientes **Conclusiones**:

Se ha logrado comprobar que la optimización del proceso de selección e implementación de metodología técnica para la incorporación de personal operativo en una planta de confecciones de tejido de punto incrementa la productividad. Se ha comprobado que existe relación en utilizar un procedimiento de evaluación de conocimientos y competencias que determinen la correspondencia entre experiencia, habilidades y conocimiento que señala el postulante en la primera entrevista, determine su mejor rendimiento permitiendo contribuir al incremento de productividad. Se ha comprobado que monitorear de cerca a los operarios, incide de manera positiva en su rendimiento dentro de la planta; definir de manera clara sus

funciones y responsabilidades inherentes a su cargo les permite un desenvolvimiento más productivo.

Del desarrollo de la presente investigación podemos resaltar la importancia de aplicar evaluaciones de conocimiento y de competencias en la etapa de preselección, esto nos permite identificar y corroborar la experiencia de los postulantes antes de su contratación. A su vez, esto como empresa nos permite asignar las responsabilidades del nuevo colaborador en su puesto de trabajo de forma responsable (ya que se sabe el potencial y deficiencias del nuevo colaborador), también, implementar un plan de capacitaciones que le permitan potenciar sus habilidades, así como minimizar sus deficiencias. Por otro lado, se resalta lo vital que se convierte dentro de la organización el hacer seguimiento a los trabajadores muy de cerca, esto les brinda confianza y compromiso con las organizaciones, y los hace más productivos.

Internacionales

Maldonado, R. (2013), sostiene en su Tesis: Entrevista laboral y selección de personal, tesis para obtener el grado de Licenciada Psicóloga industrial /organizacional, facultad de humanidades, universidad de Rafael Landívar, Quetzaltenango – Guatemala 2013. El **objetivo general** de la presente investigación

fue determinar la influencia de la entrevista laboral en la selección de personal, Este estudio utilizó como procedimiento estadístico la significación y fiabilidad de proporciones. El **diseño de investigación** que se aplicó es de forma **descriptiva**, en el cual se desea demostrar la importancia y necesidad del problema que se plantea. Los sujetos de estudio lo conformaron los encargados de la selección del personal de empresas educativas que pertenecen al sector educativo 090111 del municipio de Quetzaltenango, que corresponden al 100% de la totalidad de la población, son personas de ambos géneros, residentes en el país, que oscilan entre las edades de 25 a 50 años. Para llevar a cabo la investigación y la recolección de datos se utilizó como técnica la entrevista, para la aplicación de la técnica el

instrumento que se utilizó es un cuestionario dirigido a los encargados del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Se presentan las siguientes **conclusiones**:

Se determinó que la entrevista laboral y las evaluaciones escritas son las técnicas más utilizadas por los encargados de selección de personal de los centros educativos del sector 090111 del municipio de Quetzaltenango. La entrevista ayuda en el proceso de selección para obtener al mejor candidato para el centro educativo. Medir el grado de conocimiento con evaluaciones escritas en la etapa de preselección del personal educativo a contratar en el municipio, ayuda a la toma de decisiones en cuanto a las contrataciones.

La investigación se resalta la importancia de la entrevista y las evaluaciones escritas como las técnicas más utilizadas dentro de la institución educativa, y no es para menos, ya que si se analizan por separado estas actividades, podemos ver lo determinante que pueden llegar a ser ambas en el proceso de selección de personal. La entrevista por su parte, te permite interactuar de forma directa con el postulante; asumiendo que el entrevistador es una persona especialista del área donde se desea cubrir un puesto (que diversos autores indican ser lo más recomendable), este podría hacer preguntas al entrevistado que le permitan corroborar la experiencia y capacidades del postulante, más aun cuando se requiere cubrir una vacante que por sus características, el postulante debe tener conocimiento técnicos y operativos para su realización. Las evaluaciones escritas te permiten medir el grado de conocimiento los postulantes.

Rodriguez, M. (2011), tesis, Estudio del proceso de reclutamiento y selección, en la división de personal del fondo para el fomento desarrollo de la artesanía, pequeña y mediana industria (fodapemi); Cumana estado Sucre año 2010, Tesis para optar al Título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos, Escuela de ciencias sociales, programa de gerencia de recursos humanos, universidad de oriente núcleo

de sucre, Cumana – Venezuela 2011. Presenta como **objetivo** general, Estudiar el proceso de Reclutamiento y Selección en la División de Personal del Fondo para el Fomento y Desarrollo de la Artesanía, Pequeña y Mediana Industria (FODAPEMI). Cumaná – Estado Sucre año 2010. **La investigación** fue de campo y de carácter **descriptivo** y la población estuvo conformada por los 29 trabajadores fijos que laboran en FODAPEMI quienes suministraron la información en el desarrollo metodológico a través de la observación, cuestionario y una entrevista semi-estructurada al jefe de personal, además de la literatura.

Del presente estudio de llego a las siguientes **conclusiones**:

Se detectó que el Jefe de personal algunas veces participa en el proceso de reclutamiento y selección, más no en su totalidad para realizar sus funciones inherentes a su especialidad en gerencia de recursos humanos, para garantizar la entrada de candidatos competente. Se manifiesto que el canal de reclutamiento y selección más utilizado es la recomendación de empleados puesto que los trabajadores recomiendan a sus propios amigos o conocidos, además utiliza consulta de archivos. La técnica más utilizada en la institución del proceso de selección es la entrevista y la prueba de conocimiento, además los empleados son sometidos a un período de prueba lo cual hacen manifiestos sus habilidades y conocimientos para así tomar la decisión de contratar de manera definitiva.

Del estudio realizado se puede ver cuán importante debe ser el involucramiento al 100% del jefe de personal en la selección de personal, la poca participación de este en dicho proceso, puede ocasionar que se contraten personas poco capacitadas para los puestos. La recomendación de amigos o conocidos de los empleados para cubrir vacantes en ocasiones puede ser recomendable por un tema de costos y necesidad por cubrir una vacante; pero esto también podría ocasionar conflicto de intereses por percibirse como preferencia en las contrataciones a los referidos de los trabajadores. El autor de la tesis también menciona la importancia de la entrevista como una actividad que ayuda en toma de decisiones al hora contratar una persona.

Sanchez, A. (2011), sostiene en su tesis: la importancia del desarrollo organizacional en una institución pública de educación superior, tesis para obtener el título de Maestro en Administración, facultad de contaduría y administración, Universidad Autónoma “Benito Juárez” de Oaxaca – Mexico 2011. Menciona como **objetivo general**: Analizar la aplicación de los principios del desarrollo organizacional en una institución pública de educación superior. El trabajo será de carácter **descriptivo**, debido a que su propósito es plantear la importancia del desarrollo organizacional en una institución pública superior. El objeto de estudio será la Universidad autónoma Benito Juárez de Oaxaca, está como una institución pública superior. En el departamento de Recursos Humanos se llevará a cabo el trabajo de investigación.

El autor menciona las siguientes **conclusiones**:

Después de haber realizado el diagnóstico organizacional de la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca, se comprueba la utilidad de esta herramienta administrativa como un recurso de los directivos de una Institución Pública para mejorar el trabajo cotidiano, la colaboración de cada uno de los empleados y administradores, permiten establecer estrategias de mejora continua en procesos que muestran alguna debilidad.

El diagnóstico muestra que efectivamente, al realizarlo permite un nivel de detección de problemas y permite la elaboración de estrategias de mejora, aprovechando la potencialidad del mismo. De ahí que se ha intentado alcanzar el nivel estratégico, proponiendo cambios en el desempeño de la organización vista desde un enfoque sistémico. Se detecta un porcentaje alto y muy diferenciado de valores institucionales de los empleados del departamento puesto que son afiliados a diferentes sindicatos: sindicalizados de confianza, sindicalizados de base, sindicalizados eventuales y empleados que no son sindicalizados y son de confianza, esto trae como consecuencia que el procedimiento administrativo tenga un nivel altamente burocratizado, que impide que las funciones se lleven a cabo en el momento en que son requeridas.

El diagnóstico que se realizó permitió detectar que el departamento de recursos humanos carece de Misión y Visión impidiendo que los objetivos trazados se vean limitados en cuanto al esfuerzo conjunto organizacional al carecer de direccionalidad y como tal no puede el departamento alcanzar, eficiencia, eficacia y productividad.

La significancia del estudio realizado es la elaboración del diagnóstico dentro de las áreas de una organización, actividad que te permite identificar el problema real dentro de la empresa. Es en el diagnóstico donde se analizan e interpretan los datos e información recolectados, y con esta información desarrollar en conjunto con las demás áreas de la empresa, las estrategias de mejora a implementar. En esta etapa se proponen cambios en los procesos, en la estructura de la organización, entre otros ayuden en el levantamiento del problema identificado. Es la etapa de destrabe de los problemas de la organización.

1.3 Teorías relacionadas al tema

Selección de personal

Alles, M. (2011). Sostiene:

La selección de personas, cualquiera sea su nivel dentro de la organización, no está regida por leyes o normas de tipo legal. Las buenas costumbres y las buenas prácticas sugieren utilizar medios profesionales para realizarla. Por otra parte, será conveniente seleccionar a la mejor persona para cada puesto. No se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible o que la organización pueda incorporar (léase pagar), sino a la mejor persona en relación con el puesto a ocupar. (p. 45)

En su libro selección por competencias, el autor hace énfasis sobre el proceso de selección de personal, sostiene que esta no es una actividad que está regida por alguna norma o regla dentro de las organizaciones, pero si lo que se busca es la eficiencia en este proceso, es la incorporación de personal altamente capacitado o con potencial, se deberían utilizar medios profesionales que se encarguen de esta actividad (llámese consultoras externas) que nos aseguren el éxito de este proceso. Para desarrollar una buena selección de persona dentro de una organización, esta debe partir de identificar una necesidad de la organización por cubrir un puesto, seguido se define la descripción del puesto a cubrir, entiéndase: conocimientos y

competencias que el puesto a cubrir exige, esto último puede y debe ser elaborado por el departamento de rrhh y el cliente interno, ya que es este último el que establece los parámetros mínimos que se requieren para la posición a cubrir. Por otro lado, la empresa debe establecer el salario de la posición a cubrir de acuerdo a las exigencias que este requiere, ya que así realmente podrá acceder a candidatos con potencial.

Olleros, M. (2005). Afirma lo siguiente

El proceso de selección es consecuencia de la planificación de los recursos humano de la empresa (PRH), integrada en la planificación de esta.

El proceso de selección necesita de una evaluación de necesidades tanto cuantitativa: número de individuos necesarios, como cualitativas: características de los puestos de trabajo y de las personas que tienen que desempeñarlos. Por tanto, son necesarias unas técnicas de proyección de necesidades y unos instrumentos como los inventarios de puestos y de personal, que nos ayudaran a decidir, según los casos, entre el suministro interno y externos de candidatos. (p. 12).

El libro “el proceso de selección y captación de personas” del autor Manuel Olleros, afirma sobre la selección de personal que este es un proceso integral dentro de una organización, que debe partir de la planificación del área de rrhh.

Menciona que este proceso necesita ser evaluado tanto cualitativamente como cuantitativamente, ya que por un lado está el número de personas que se requieren para un área, el cual puede ser determinado por ejemplo: en un área de producción de una empresa; el número de operarios que se requieren se podría establecer a través del estudio de tiempos y movimientos, volúmenes de producción en un determinado tiempo, entre otros factores que determinen la cantidad de trabajadores que se requieren para un área. Por otro lado esta determinar las cualidades y conocimientos que requiere el postulante para cubrir una determinada posición dentro de la organización, estas cualidades y conocimientos por lo general lo suministra el cliente interno, pues es él quien tiene amplio conocimiento del área, y por consiguiente puede retroalimentar a rrhh sobre los conocimientos y competencias que demanda el puesto a cubrir.

El autor también resalta la importancia que contar con un inventario de personal o base de datos que nos permiten acceder a candidatos internos para cubrir plazas

dentro de la organización, esta práctica además de reducir costos en el proceso de selección, es una motivación dentro de la organización, ya que esta el crecimiento interno para la persona que asciende, y el cupo dejado por esta persona.

Llanos, J. (2005). Afirma sobre el proceso de selección lo siguiente:

El procesos de selección representa una importante inversión financiera para la empresa y su impacto se ve reflejado en la permanencia del personal contratado y en el nivel de productividad. El desembolso de recursos destinados a la función de selección exige de esta, eficiencia y eficacia, y es precisamente el ejercicio de la entrevista, climax de este proceso, el elemento que más contribuye. Si bien la base del proceso de selección es la entrevista, también los resultados de las pruebas psicológicas, psicométricas y de habilidad contribuyen en la toma de decisión para el ingreso o rechazo de un individuo en la plantilla de recursos humanos, al igual que los estudios médicos y los estudios socio económicos cumplen una función indiscutible. (p. 15).

El libro como entrevistar en la selección de personal del autor Llanos, hace mención sobre los costos en que se incurren en el proceso de selección, los cuales si consideramos , el reclutamiento, los anuncios para atraer a los candidatos, las personas para las primeras entrevistas (si esto no se encarga a una consultora externa), la personas para corroborar la experiencia previa de los postulantes, entre otros factores, resulta en un costo bastante elevado, el cual debe ser compensado por la permanencia prolongada del trabajador dentro de su puesto de trabajo, y sobre todo en su productividad en su cargo. Resalta también que la entrevista en la etapa de preselección es de vital importancia ya que te permite interactuar con los candidatos de forma más directa y obteniendo información muy relevante de ellos para una mejor toma de decisiones; a su vez también sostiene que los resultados de las pruebas psicológicas, psicométricas y de habilidades, también deben ser tomadas como un factor determinante en la toma de decisiones final de la elección de candidatos. Los estudios médicos aplicados a los candidatos también deben ser tomados en cuenta al momento de la elección de algún candidato, esto de acuerdo al rubro y actividades inherentes al cargo.

Importancia de la selección de personal

La importancia de la selección de personal parte de la interrogante ¿cómo hacer para encontrar a la mejor persona para cada puesto de trabajo dentro de la empresa? .Las diferentes organizaciones sean con fines de lucro o no, realizan selecciones a fines de determinar quiénes son los mejores candidatos a los puestos de trabajo que ellas mismas ofrecen, y esto está basado en los objetivos y metas que la empresa se propone, para lo cual dichos candidatos favorecen en mayor o menor medida a su cumplimiento. Está claro que aquellos que favorezcan en mayor medida dependiendo de los resultados esperados, serán los que tendrán las mayores posibilidades de conformar el staff o equipo de personal de la organización. La implementación de los mejores procedimientos para realizar la mejor selección de personal se ve reflejada en la permanencia de los trabajadores en sus puestos de trabajo; hoy en día con la globalización, las empresas luchan día a día por retener el capital humano dentro sus filas. El equipo de RRHH de las organizaciones no solo se debe asegurar de captar y contratar al mejor trabajador, sino que debe asegurar su permanencia, para ello debe elaborar un plan o línea de carrera a futuro para el trabajador.

Dimensiones de la Selección de Personal

El autor en su libro selección por competencias desarrolla la selección de personal, y para ello menciona 3 procesos (reclutamiento, preselección y selección e inducción), los cuales lo desarrolla de manera individual:

Alles, M. (2011), menciona lo siguiente sobre los procesos de la selección de personal:

Proceso de Reclutamiento

Alles, M. (2011), afirma sobre el reclutamiento lo siguiente: Son actividades y procedimientos cuya finalidad es identificar y atraer a los candidatos con mayor potencial y calificados para ocupar cargos dentro de la organización, esto con la

finalidad de poder seleccionar a algunos de ellos, para que puedan recibir la oferta de empleo por parte de la empresa.

Durante este proceso hay que tener en cuenta la información que se utiliza y divulga para atraer a los candidatos, con el fin de cubrir una posición vacante.

Los métodos utilizados hoy en día son diversos, muchos de ellos apelan a recursos imaginativos. La imagen organizacional es un punto muy importante, ya que son las empresas más conocidas las que son las más preferidas por los postulantes. (p. 178).

El proceso de reclutamiento dentro de una organización parte de la identificación de una necesidad de cubrir un vacante, posteriormente se elabora el perfil de puesto, actividad que se debe realizar con el cliente interno, con esta información ya elaborada se procede a convocar y reclutar candidatos, la comunicación para la convocatoria debe ser clara, precisa y específica, ya que esto te garantiza atraer solo candidatos que cumplan con los requisitos necesarios para el puesto a cubrir.

Antes de iniciar la convocatoria para reclutar candidatos de forma externa, rrhh debe evaluar con el cliente interno, alternativas de promociones internas, ya sea por un vacante a cubrir o sea por una posición creada recientemente. Esto es favorable para la motivación y el clima organizacional.

Algunos autores señalan sobre el reclutamiento lo siguiente:

George Milkovich y John boudreau citados por Alles, M. (2011), señalan lo siguiente: “los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo será trabajar en la organización, las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que sería el aspirante si fuera contratado”. (p. 103)

Para Edgar Schein citado por Alles, M. (2011), la organización es un plan de actividades humanas que no empieza a funcionar hasta que no se haya reclutado a las personas que van a desempeñar los diversos roles o a realizar las actividades previstas. Por consiguiente el primero y posiblemente el mayor problema humano en cualquier organización es como reclutar empleados, seleccionarlos, entrenarlos, socializarlos y asignarlos al cargo para asegurar la mayor eficiencia. (p.103)

Proceso de Preselección y Selección

Según **Alles, M. (2011)**; En esta etapa se sugiere utilizar técnicas que faciliten la temprana separación de candidatos que no se ajusten al perfil requerido. Muchas organizaciones hoy en día utilizan test de evaluaciones (que no son de competencias) las cuales les permiten descartar postulantes y así quedar con una muestra más pequeña con el cual se puede realizar una mejor selección de candidatos. Esta práctica debe aplicarse antes de llegar a la etapa de entrevistas. Exámenes de conocimientos o cuestionarios de pre entrevistas son recomendables en esta instancia. De este modo llegarán a la etapa de entrevistas aquellos postulantes que se ajusten o estén dentro de los requisitos básicos establecidos. Siempre teniendo el mayor cuidado de no dejar fuera a candidatos potenciales. (p. 231).

Este proceso es fundamental en la selección de personal, ya que es donde se definen o se toma la decisión de contratar a un candidato, es por ello que se deben aplicar de forma correcta las actividades que permitan la mejor ejecución de este proceso, diversos autores sostienen que este proceso se da en tres etapas, revisión de antecedentes, entrevistas y evaluación de conocimientos.

Proceso de Inducción de personal

Alles, M. (2011), sostiene sobre la inducción:

Es un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados de la organización, sus tareas y su unidad de trabajo. Normalmente se da después del ingreso de la persona a la organización. El tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de una relación futura, este proceso de inducción debe fijarse como una rutina habitual. Cada organización puede aplicarlo de una forma u otra, pero debe existir de algún modo. (p. 353)

Este proceso no es tan relevante dentro de las organizaciones; es una actividad que permite la integración del nuevo colaborador a su puesto de trabajo y a la organización en sí. La relación que se construye entre el colaborador y la organización parte de esta etapa, ya que aquí se debería realizar una inducción a la organización, la cual le permite al nuevo colaborador conocer más acerca de la empresa, su historia, sus

inicios, expansión, cultura, estructura, esquema comercial, políticas, programas de salud, visión y misión, entre otras cosas que constituyen parte de la empresa.

Por otro lado, está la inducción al puesto de trabajo, el cual tiene la finalidad de dar a conocer al nuevo colaborador las funciones y actividades relacionadas a la nueva posición a ocupar. Es importante describir las responsabilidades, así como también los resultados y los comportamientos esperados. En esta etapa también es importante conocer las expectativas del colaborador, explicarle cómo funcionan los equipos de trabajo, en cuanto a tareas, reuniones laborales, actividades frecuentes del día a día, instalaciones entre otros.

La entrega de los procedimientos de la empresa será de gran ayuda para el nuevo colaborador, ya que le permitirá desarrollar con mayor facilidad sus funciones. Es importante hacerle entrega de la descripción del puesto, este permitirá al nuevo colaborador a familiarizarse con sus funciones.

Se recomienda que la etapa de inducción, que es un etapa de acompañamiento, pueda ser realizado por un especialista del área, esto facilita la inducción, dado que la experiencia del especialista en el área puede ser transmitida al nuevo colaborador de forma directa.

Alles, M. (2011), desarrolla actividades menores que son parte de la implementación de los procesos de la selección de personal dentro de las organizaciones.

Definición de Perfil

Una vez que la organización estableció una necesidad de cubrir una vacante, el cual demanda un nuevo empleado, el proceso de selección comienza recolectando información necesaria para su respectiva realización. Este paso es conocido como “definición del perfil”. Esta etapa incluye la revisión de la descripción del puesto, y propiciar una reunión con el cliente interno con el fin de que este brinde la información necesaria sobre el puesto, y así se pueda iniciar el proceso de selección.

Muchos conceptos sobre selección de personas es muy conocido por la distintas organizaciones, todas conocen “algo” al respecto, tienen una noción sobre que es el perfil, pero cuando se está frente a una necesidad concreta, esta no puede ser plasmada de forma concreta en un papel.(p. 130).

Esta actividad muchas veces no es realizada por falta de conocimiento a fondo del puesto a cubrir o simplemente las empresas la obvian, las consecuencias de ello se ven reflejadas en los resultados de los colaboradores en sus puestos de trabajo, los cuales por lo general están por debajo del gap establecido.

La elaboración del perfil del puesto se recomienda elaborarla con el cliente interno, es él quien debe suministrar la información necesaria para su elaboración, los lineamientos deben quedar establecidos antes de iniciar el proceso de convocatoria y reclutamiento.

Como y cuanto influye conocer el negocio para definir el perfil a seleccionar

La persona destacada por el area de rrhh debe ser un asesor, y dentro de este rol, será muy importante conocer el negocio y las actividades de cada una de las áreas de la organización. Esto no siempre se da. Conocer el negocio no implica ser un experto de las actividades de cada área, sino estar informado sobre este en un nivel que no le dificulte llevar a cabo un proceso de selección.

Si la selección implica entrevistar a un especialista de un determinado software, el entrevistador debe conocer acerca de los usos de este sistema en países de la región, entre otros aspectos que le faciliten manejar el proceso de entrevista.

Es necesario que conozca todo el negocio?, si se trata del responsable de empleos o rrhh de una organización, es recomendable que conozca y comprenda como mínimo el todo sobre el negocio, ya que esto le permitirá desarrollar su función de una mejor forma.(p. 133).

El cliente interno en un proceso de selección

El área de rrhh es el encargado de realizar el completo proceso de selección de personal, administrar las distintas evaluaciones y presentar la alternativa de candidatos finalistas. La decisión en todos los casos, es, del cliente interno, la

persona o futuro jefe del candidato a incorporar a la organización. En algunos casos hay excepciones, pero finalmente quien da el V°B es el responsable del área donde el candidato desarrollara sus funciones.

Como ya se ha mencionado, la función que cumple el cliente interno en el proceso de selección de personal, es fundamental para la buena elección de candidatos capacitados para un área determinada. (p. 258).

Reclutamiento interno

Fitz-enz citado por Alles, M. (2011) afirma sobre el reclutamiento interno;

Las organizaciones tienen dos posibilidades al adquirir activo humano, pueden formar personal interno para que tenga una mayor responsabilidad (hacerlo), o pueden ir al mercado y contratar a alguien (comprarlo). Una de las variables fundamentales en la decisión de hacer frente a comprar es el costo. (p. 178).

El reclutamiento interno tiene una serie de ventajas y desventajas las cuales se enumeran en los siguientes gráficos:

Reclutamiento interno

Tabla 1.

Ventajas	Desventajas
*Más cómodo	*Exige potencial de los empleados para poder ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso
*Más rápido	*Puede generar conflicto de intereses
*Más seguro en cuanto a los resultados finales	*Puede elevar a empleados a su máximo de incompetencia
*Motiva a los empleados	*Evita la renovación que la gente nueva aporta.
*Es un retorno de la inversión de la organización en formación de personal	

Reclutamiento Externo

Tabla 2.

Ventajas	Desventajas
*Renueva los recursos humano de la empresa	*Tarda más que el reclutamiento interno
	*Es más costoso
	*Es menos seguro que el reclutamiento interno
*Aprovecha inversiones en formación y desarrollo profesional efectuadas por otras organizaciones o por los propios postulantes.	*Puede ser vista por los empleados como una deslealtad hacia ellos
	*Puede traer aparejado problemas salariales a la organización (ejem: cuando un candidato quiere ganar más de lo previsto inicialmente)

Antecedentes

Alles, M. (2011), sostiene acerca de los antecedentes que cada organización fija sus políticas con respecto a revisión de antecedentes, entre los cuales resaltan las referencias laborales que los postulantes suscriben en su hoja de vida. Un requisito básico antes de iniciar el proceso de solicitud de referencias, es informar al candidato sobre esto, en ocasiones se da que el candidato aún se encuentra laborando y esto puede perjudicarlo, más en los casos cuando fue la empresa la que invito a participar al postulante de dicha convocatoria.

Existen dos tipos de referencias, las que se pueden gestionar a través de las oficinas de personal y las que se consiguen por intermedio de los jefes directos de los postulantes.

Las primeras brindan información concreta acerca de una persona y por lo general las otorga la oficina de personal de la empresa donde labora es postulante, estos datos van desde: tiempo laborado en la empresa, cargo al ingresar y desvincularse de la empresa u otras como si la persona tiene juicios pendientes, problemas con entidades bancarias, si fue despedido, etc.

La información realmente relevante para el puesto a cubrir, normalmente se obtiene de fuentes más directas, está por lo general es el jefe directo de la persona que se está evaluando, de esta fuente se puede saber el desempeño de la persona en su puesto de trabajo, relación con jefes o subordinados. Esta información en la mayoría de casos se obtiene de forma verbal, y la obtención de esta información debe realizarla una fuente cercana a la persona (jefe del evaluado) o el área de rrhh de la organización. (p. 347).

Entrevista

Según Chiavenato, I. (2011), sobre la entrevista afirma lo siguiente; es la técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas. A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato.(p.149).

Para Alles, M. (2011), Una entrevista como cualquier otra reunión deberá ser planificada con mucho cuidado. Para dar inicio a esta actividad, el entrevistador deberá contar con el perfil del postulante del puesto requerido, en esta etapa llegan aquellos candidatos que han pasado los procesos de preselección y selección, y son las opciones posibles a contratar. Es aconsejable para iniciar la entrevista contar en el curriculum vitae, ya que este permitirá al entrevistado tener a la mano preguntas que desea indagar sobre el postulante. Desde la planificación de la entrevista se deberá detectar los temas que se desea indagar o dudas que hayan sobre el candidato. (p. 231).

Es en esta etapa que se vuelve de importancia muy relevante la participación de los especialistas de las áreas de la vacante que se desea cubrir, este es el momento

donde el especialista del área puede realmente corroborar los conocimientos y experiencias de los postulantes, identificar su potencial, así como también descalificarlo por no ajustarse a los requerimientos del puesto señalados en la convocatoria. Definir la contratación de postulantes muchas veces se establecen en esta etapa de la selección de personal.

Evaluación de conocimientos y competencias

Alles, m. (2011), manifiesta que la evaluación de conocimiento y competencias tiene por finalidad verificar y comprobar las destrezas, habilidades y competencias que los postulantes poseen.

Algunos medios que se pueden utilizar para la aplicación de estas evaluaciones, tenemos las siguientes:

- Exámenes escritos de conocimientos de negocios similares o afines.
- Pruebas de conocimientos específicos (respecto, por ejemplo, del área que se desea contratar).
- Preguntas técnicas de productos (si la empresa manipula productos que requieren tratamiento especial).

Esta práctica se debería implementar en las organizaciones ya que permite de alguna manera “descartar” a postulantes antes de ser contratados, y así evitar incurrir en mayores gastos futuros para las organizaciones. (p. 326)

El cliente interno como evaluador de conocimientos

Según Alles, M. (2011), Una vez que se alcanza esta fase del procesos de selección, los candidatos deben ser evaluados por el cliente interno, llámese este, jefe de área, supervisor de planta, alto directivo, ya que este muchas veces quiere cerciorarse por sí mismo acerca del grado de conocimiento y experiencia de los postulantes. En esta entrevista el cliente interno mide realmente todos los conocimientos que los postulantes poseen. En la planificación de contratación se debe dejar establecido el tipo de evaluación que se va aplicar a los postulantes y en las instancias en las que

se van a realizar. Para asegurar que la indagación sobre los conocimientos y experiencia de los postulantes sea la más apropiada, el cliente interno (cual fuese su nivel jerárquico dentro de la organización) debe ser capacitado y entrenado de forma muy específica en la forma de entrevistar. (p. 327)

Desarrollo organizacional

Definición de diversos autores:

Chiavenato, I. (2011), refiere sobre el DO

El DO abarca a toda la organización para que el cambio de verdad ocurra. El cambio es tan grande en la sociedad moderna que la empresa necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades que surjan. El DO es un programa comprensivo que busca asegurar la adecuada coordinación de todas las partes de la empresa. (p. 369)

Las organizaciones y quienes trabajan en ellas cambian todo el tiempo. Dentro de las organizaciones se establecen nuevos objetivos, mientras que los ya existentes son revisados constantemente y muchas veces modificados. Las estructuras dentro de las organizaciones cambian, nuevas personas ingresan a laborar en ellas, otras se van, hay cambios de puestos, cambios de locación para la prestación laboral. Las personas se desarrollan, aprenden nuevas cosas, cambian sus conductas y actitudes, tienden a tener nuevas motivaciones. De ahí que el DO busca resolver problemas que surjan dentro de las organizaciones, y a su vez busca el involucramiento de todas partes para lograr el cambio.

El concepto de DO se vincula al cambio y capacidad de adaptación al cambio de toda la organización.

Guizar, R. (2013) sostiene:

El DO es una mezcla de ciencia y arte, lo cual lo convierte en una disciplina apasionante. Es un área de acción social a la vez que de investigación científica. Junto con el estudio del DO, se estudia una amplia temática que incluye los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que influyen sobre el éxito del desarrollo organizacional (p. 5)

La importancia del DO es definida por el autor Guizar, como acción social e investigación, ya que en la implementación del DO dentro de la organización, el

objetivo principal es destrabar conflictos internos, a través del involucramiento y participación de toda la organización, los cuales afectan el clima y el desempeño laboral, a su vez, en el desarrollo de la implementación del DO, hay una identificación de los efectos del cambio, ello conlleva a ver las mejoras y evolución de las diversas áreas dentro de las organizaciones, lo cual permite identificar no solo el problema, sino también la acción implementada que dio como efecto el cambio.

Estas actividades traen como consecuencia el cambio organizacional y la identificación de los factores que influyen en el éxito del desarrollo organizacional.

Robledo, E. (2012) define al DO de la siguiente manera:

El DO es una disciplina incluyente que busca, impulsada por la alta dirección, contribuir con una estrategia sistémica a la eficacia y al cambio planeado, al enfocar, alinear y articular los procesos sustantivos al cumplimiento de la misión y a la mejora organizacional, por medio de intervenciones de las ciencias del comportamiento, principalmente en y desde la madurez del sistema. (p. 12)

El DO es definida por el autor Robledo en su libro Desarrollo Organizacional, como un disciplina incluyente, lo que implica la participación activa de todos los colaboradores dentro de la organización, a su vez, sostiene que esta inclusión debe ser liderada por la gerencia y la alta dirección. Lo que se busca es enfocar y alinear procesos con la finalidad de orientarlos hacia la misión y la mejora organizacional. También, sostiene el autor, que la implementación del DO se debe dar a través de intervenciones (entiéndase, actividades relacionadas o enfocadas al comportamiento de la personas dentro de las organizaciones).

Características del Desarrollo Organizacional

Para Chiavenato, I. (2011), el DO desprende las siguientes características:

1. Enfoque dirigido a la organización en su conjunto: el DO abarca a toda la organización para que el cambio de verdad ocurra.
2. Orientación sistémica: el DO se dirige a las interacciones entre las diversas partes de la organización, las cuales se afectan de forma recíproca; hacia

las relaciones de trabajo entre las personas; así como hacia la estructura y los procesos organizacionales.

3. Agente de cambio: el DO emplea uno o varios agentes de cambio, personas que desempeñan la función de estimular y coordinar el cambio la función de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o de la organización.
4. Solución de problemas: el DO hace hincapié en la solución de problemas y no solo en discutirlos en términos teóricos.
5. Aprendizaje por experiencia: los participantes aprenden por experiencia, en un ambiente de capacitación, a resolver los problemas humanos que encuentran en el trabajo.
6. Proceso de grupo: el DO se sustenta en procesos grupales, como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para la cooperación.
7. Realimentación intensa: el DO procura proporcionar realimentación a los participantes para que cuenten con datos concretos que fundamenten las decisiones.
8. Orientación situacional: el DO no sigue un procedimiento rígido e inmutable. Por el contrario, depende de las situaciones y se orienta a las coyunturas. (p. 351).

Entre las características más resaltantes del DO podemos mencionar la orientación situacional, ya que como se sabe el DO no es un procedimiento rígido, por el contrario se adapta a las situaciones y busca la participación activa de todas las partes de la organización, esto permite que el DO llegue a toda la organización en su conjunto.

Importancia del Desarrollo Organizacional

Entre lo más resaltante del DO podemos mencionar que en su implementación busca siempre la participación e involucramiento de todas las partes de la organización, ya que es considerada una disciplina incluyente, además que tiene ayuda social, ya que

al solucionar los problemas de la organización, muchas veces cambia la calidad de vida de los trabajadores. El Desarrollo Organizacional busca mejorar la eficiencia y expandir la productividad dentro de las empresas. Puede ser usado para identificar y resolver problemas dentro de la organización o evaluar la forma de cómo se implementan los procesos. La implementación del DO requiere de inversión de tiempo y dinero, pero cuando entiendes su importancia y trascendencia, se justifican los costos. Entre lo más resaltante de la implementación del DO esta la detección de problemas en determinadas áreas de las empresas. Cada problema encontrado es analizado y evaluado de forma independiente y se elaboran distintas alternativas de solución.

Dimensiones del Desarrollo Organizacional

El autor Chiavenato, I. (2011) en su libro Administración de recursos humanos, menciona 4 etapas para la implementación del Desarrollo Organizacional, dichas etapas son mencionadas y desarrolladas por el autor de forma separada:

Etapas de Recolección y análisis de información

Chiavenato, I. (2011), Este proceso consiste en la determinación de los datos necesarios que ayudaran a identificar las áreas dentro de una organización que presenten deficiencias, en este proceso también se definen los métodos que se utilizaran para recabar la información necesaria que permita identificar la problemática de la organización y con ello poder elaborar un diagnóstico. La actividad de recolectar y analizar los datos es una de las tareas más difíciles de la implementación del DO en una organización, ya que incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos o áreas, la interrelación entre estas, y las formas para poder identificar deficiencias y asuntos relevantes.(p.352)

Este es el primer paso para la implementación del DO dentro de la organización y como lo menciona el autor en su libro, es una etapa bastante difícil, ya que muchas

veces las empresas no tienen establecido como rutina el recolectar información de las áreas para el levantamiento de irregularidades que se puedan presentar. Esta Inactividad no permite hacer una buena identificación de problemas de las áreas, ya sea en procesos o la interrelación entre sus miembros. Lo que ayudaría al levantamiento de información, y a elaborar un diagnóstico sobre la observaciones encontradas, y sobre ello elaborar planes de acción que contribuyan a la mejora de la organización.

Etapas de Diagnóstico Organizacional

Chiavenato, I. (2011), A partir del análisis de los datos recolectados, se interpreta y diagnostica. Se trata de identificar preocupaciones, problemas, y sus causas y consecuencias; establecer prioridades, así como las metas y los objetivos. En el diagnóstico se confirman las estrategias alternas y los planes para su ejecución. (p. 352).

Para el autor esta etapa es la de analizar las problemáticas y preocupaciones encontradas en la recolección de datos, partir de ello, priorizar las áreas más críticas. Es una etapa donde se debe reforzar también los objetivos y metas organizacionales. Elaborado el diagnóstico, se establecen las estrategias y los planes de acción a implementar.

Etapas de Acción de intervención

Chiavenato, I. (2011), Acción planeada de los procesos del DO que sigue a la fase del diagnóstico. En esta etapa de acción se selecciona la intervención más adecuada para resolver un problema particular de la organización. Esta fase no es la final del DO. Pues es continuo. La intervención se efectúa a través de diversas técnicas. (p. 352).

En esta etapa se ejecuta las acciones que se establecieron después de recolectar información y elaborar un diagnóstico de la situación en la que se encontraba la organización, es una etapa donde después de haber aplicado las diversas técnicas se debería iniciar el cambio de mejora en la organización.

Etapas de Evaluación

Chiavenato, I. (2011), Es la etapa que concluye el proceso y que funciona en forma de ciclo cerrado. El resultado de la evaluación implica la necesidad de modificar el diagnóstico, lo cual lleva a nuevas auditorías, un nuevo planteamiento, una nueva ejecución y así sucesivamente. Con esto el proceso adquiere una dinámica propia. La cual provoca que se desarrolle la actividad sin supervisión alguna. (p.353)

Etapa de seguimiento y medición para verificar si los resultados obtenidos se ajustan o están acordes a la información que se recolectó al inicio del proceso, cabe la posibilidad de modificar parte de los procesos si se observa que los resultados no son los esperados.

El DO está enfocado para que el desarrollo de la organización se de en forma conjunta para todas las áreas de la organización, logra interacción entre los grupos de trabajo dentro de la organización, logra estimular a las personas. Se adapta a las situaciones en la que se encuentra la organización.

Objetivos del Desarrollo organizacional

Los objetivos del Desarrollo Organizacional según Chiavenato, I. (2011), se resaltan a continuación:

1. Aumentar el grado de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
2. Aumentar la confrontación de los problemas organizacionales, dentro y entre los grupos, en lugar de “barrerlos debajo del tapete”.
3. Crear un ambiente en que la autoridad designada para esa función aumente su autoridad al basarse en el conocimiento y la habilidad social.
4. Incrementar la apertura de la comunicación, lateral, vertical y diagonal.
5. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.

6. Buscar soluciones sinérgicas para los problemas (soluciones creativas en las que el total de la suma es mayor que sus partes – $2+2$ es más que 4 -, Las cuales permiten que las partes ganen más con la cooperación que con el conflicto).
7. Incrementar el nivel de responsabilidad individual y grupal en la planeación y en la ejecución. (p. 358)

Para Chiavenato, I. (2011), el involucramiento de todos los miembros de una organización se logra a través de intervenciones directas que permitan afianzar las relaciones interpersonales de sus colaboradores, estas intervenciones pueden darse de forma individual, de a dos o más personas, en equipos, también en reuniones intergrupales o a la organización en su conjunto.

Técnicas de intervención en el Desarrollo Organizacional

Para que el cambio de verdad ocurra dentro de una organización, se necesita que todas sus partes estén involucradas y comprometidas con las metas y objetivos de la empresa.

DO en un nivel individual: el entrenamiento de la sensibilidad; es la técnica más antigua de DO, en estos caso los llamados grupos T, que son grupos de capacitación, incluyen alrededor de 10 personas, dichos grupos están dirigidos por un líder capacitado que busca aumentar su sensibilidad en cuanto a sus habilidades para las relaciones interpersonales.

Estas actividades están orientadas a apoyar el cambio y aprendizaje experimental. Se inventan y ensayan nuevos patrones de comportamiento en un contexto que favorece al cambio, en el cual los participantes están protegidos de las consecuencias de las prácticas.(p.352)

DO para dos o más personas: análisis transaccional; esta técnica sirve para el autodiagnóstico de la relaciones interpersonales, las cuales se realizan por medio de transacciones. Una transacción se entiende como una forma de comunicarse, enviar mensaje o relacionarse con los demás. Se trata de una técnica que se debe dar solo

para individuos y no para grupos, pues su esencia se concentra en las comunicaciones interpersonales.

Enseña a enviar mensajes claros y ágiles, y a dar respuestas naturales y razonables.
(p. 353)

DO para equipos y grupos: consultoría de procedimientos; técnica también llamada consultoría de procesos, cada uno de los equipos es coordinado por un consultor en procesos humanos y en información. Este consultor interviene como un tercero, con su coordinación provoca intervenciones de los equipos, que tienen el objeto de volverlo más sensible a su procesos internos para establecer metas y objetivos, mejorar el proceso de toma de decisiones, impulsar la participación, y desarrollar sentimientos, confianza y creatividad en cada uno de los participantes. El consultor trabaja con los miembros del equipo para ayudarles a comprender la dinámica de sus relaciones de trabajo en situaciones de grupo, a mejorar los medios con que trabajan juntos y a diagnóstico y las habilidades que necesitan para resolver problemas y que les permitan aumentar su eficacia e interrelación para lograr mejores resultados. (p. 353)

DO para relaciones intergrupales: reuniones de confrontación; se trata de una técnica para modificar la conducta con un tercero, que puede ser un consultor externo. Dos grupos antagónicos y en conflictos (desconfianza recíproca, discordancia, antagonismo, hostilidad, etc.) son sometidos a reuniones de confrontación, en las cuales cada uno se auto evalúa y evalúa el comportamiento del otro, como ante un espejo. En estas reuniones, un grupo presenta los resultados de sus evaluaciones a otro y responde preguntas relativas a sus percepciones. A continuación viene una discusión acalorada, pero con una posición de comprensión y entendimiento recíprocos en cuanto a las conductas de las partes.(p.354)

DO para la organización en su conjunto: realimentación de datos; también conocida como la técnica para recolectar y proporcionar información. Se trata de una técnica que tiene por objeto modificar la conducta, la cual parte del principio de que

cuantos más datos cognitivos reciba el individuo, mayor será su posibilidad de organizarlos y de actuar creativamente. La realimentación permite el aprendizaje de nuevos procesos y dinámicas grupales de toda la organización.

La realimentación de datos parte de la recopilación de los obtenidos de entrevistas o cuestionarios aplicados a una parte de la organización para confirmar ciertos aspectos de los procesos organizacionales, como la moral, el sistema de premios, el estilo administrativo, las comunicaciones, el proceso de toma de decisiones, etc.(p.355)

1.4 Formulación del problema

Según **Méndez (1995)** citado por **Bernal, C. (2010)**, afirma sobre la formulación del problema lo siguiente:

Un problema se genera cuando el investigador dictamina o hace una especie de pronóstico sobre la situación problema. En lugar de hacerlo con afirmaciones, este pronóstico se plantea mediante la formulación de preguntas orientadas a dar respuesta al problema de la investigación. (p. 89)

De acuerdo a lo mencionado en la realidad problemática, se plantea el siguiente problema general:

Problema General

¿Cuál es la relación de la Selección de Personal y el Desarrollo Organizacional en el área de Perecederos en la empresa Makro Supermayorista S.A. Del distrito de Surco – Lima 2017?

Problemas Específicos

¿Qué relación existe entre el Reclutamiento de personal y el Desarrollo organizacional en el área de Perecederos en la empresa Makro Supermayorista S.A. Del distrito Surco – Lima 2017?

¿Qué relación existe entre la Preselección y selección de personal y el Desarrollo organizacional en el área de Perecederos en la empresa Makro Supermayorista S.A. Del distrito Surco – Lima 2017?

¿Qué relación existe entre la Inducción de personal y el Desarrollo organizacional en el área de Perecederos en la empresa Makro Supermayorista S.A. Del distrito Surco – Lima 2017?

1.5 Justificación del estudio

Para **Bernal, C. (2010)**. “Toda investigación está orientada a la resolución de algún problema; por consiguiente, es necesario justificar, o exponer, los motivos que merecen la investigación. Asimismo, debe determinarse su cubrimiento o dimensión para conocer su viabilidad”. (p. 106)

1.5.1 Justificación práctica

Bernal, C. (2010). Sostiene que “Se considera que una investigación tiene justificación práctica cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos, propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo”.(p. 106)

El presente estudio de investigación busca mejorar e implementar procesos en la selección de personal dentro de la empresa, ya que estos no se vienen dando de forma apropiada, se pretende en conjunto con el área de rrhh, establecer lineamientos dentro de los procesos, como: participación activa del especialistas del área de perecederos en las entrevistas a los postulantes, con ello disminuir el índice de contrataciones de personal poco capacitado o con poca experiencia.

Por otro lado, el objetivo del estudio también busca direccionar a la gerencia y jefaturas de tienda al involucramiento con la problemática que se da en el área de perecederos, esto a consecuencia de un mal proceso de selección de personal.

1.5.2 Justificación Teórica

Según Bernal, C. (2010). Afirma que “En investigación hay una *justificación teórica* cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente”. (p. 106).

Para el desarrollo de la presente investigación se optó por las teorías de dos autores, los cuales dan soporte al estudio realizado, a su vez a través de sus teorías ponen en evidencia la problemática que se presenta dentro de la empresa. Por un lado Martha Alles, con su libro selección por competencias, en la cual hace mención que para llevar un adecuado proceso de selección de personal, este debe iniciarse con tener elaborado el perfil del cargo que se desea contratar, además de establecer la participación activa de especialistas del área en las entrevistas; también sostiene la importancia de hacer seguimiento a la adaptación e integración de los nuevos colaboradores en sus puestos de trabajo, y de implementar entrevistas post inducción, donde uno como empleador pueda conocer el nivel de adaptación de sus trabajadores en sus puestos de trabajo, así como también el nivel de descontento. Por otro lado, Idalberto Chiavenato, con su libro administración de Recursos Humanos, comenta sobre el Desarrollo Organizacional, que es una disciplina que abarca a toda la organización para que el cambio de verdad ocurra, que el involucramiento de gerencia es vital para el desarrollo de la empresa, que se debe tener identificado y diagnosticado la problemática de las áreas trabajo, para con ello elaborar estrategias de mejora y posteriormente hacer seguimiento constante a lo aplicado y poder medir los resultados esperados.

1.5.3 Justificación metodológica

Bernal, C. (2010). Refiere que “En investigación científica, la *justificación metodológica* del estudio se da cuando el proyecto que se va a realizar propone un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento valido y confiable”. (p. 107).

Para un mejor desarrollo del presente trabajo de investigación, y con la finalidad de tomar información veraz y concisa acerca de la problemática del área de perecederos en la empresa, se elaboró un cuestionario con 30 preguntas enfocadas a resaltar las deficiencias en los procesos que se deben seguir para ejecutar una buena selección de personal para el área, además también se buscó demostrar el poco involucramiento por parte de la gerencia con respecto al problema que se presenta dentro del área de perecederos, y como esto trae como consecuencia un mal manejo de los indicadores de gestión del área. Las respuestas fueron adaptadas al estilo Likert con las alternativas (siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca).

1.6 Hipótesis

Bernal, C. (2010). Afirma sobre la Hipótesis lo siguiente:

Es una suposición o solución anticipada al problema objeto de la investigación y, por tanto la tarea del investigador debe orientarse a probar tal suposición o Hipótesis. Ahora, es importante tener claro que al aceptar una Hipótesis como cierta no se puede concluir respecto a la veracidad de los resultados obtenidos, sino que solo se aporta evidencia en su favor. (p. 136)

Hipótesis General

La Selección de Personal se relaciona significativamente con el Desarrollo Organizacional en el área de Perecederos en la empresa Makro Supermayorista S.A. Del distrito de Surco – Lima 2017

Hipótesis específicos

El Reclutamiento de personal se relaciona significativamente con el Desarrollo organizacional en el área de Perecederos en la empresa Makro Supermayorista S.A. Del distrito Surco – Lima 2017

La Preselección y selección de personal se relaciona significativamente con el Desarrollo organizacional en el área de Perecederos en la empresa Makro Supermayorista S.A. Del distrito Surco – Lima 2017

La Inducción de personal se relaciona significativamente con el Desarrollo organizacional en el área de Perecederos en la empresa Makro Supermayorista S.A. Del distrito Surco – Lima 2017

1.7 Objetivos

Bernal, C. (2010), sostiene sobre el objetivo:

Los objetivos son los propósitos del estudio, expresan el fin que pretende alcanzarse; por lo tanto, todo el desarrollo del trabajo de investigación se orientara a lograr estos objetivos. Estos deben ser claros y precisos para evitar confusiones y desviaciones; sin embargo, esto no implica que los objetivos no puedan modificarse durante la realización de la investigación, porque en algunos casos hay que hacerlo. (p. 97)

Objetivo general

Identificar la relación de la Selección de Personal y Desarrollo Organizacional en el área de Perecederos en la empresa Makro Supermayorista S.A. Del distrito de Surco – Lima 2017

Objetivos específicos

Identificar la relación que existe entre el Reclutamiento de personal y el Desarrollo organizacional en el área de Perecederos en la empresa Makro Supermayorista S.A. Del distrito Surco – Lima 2017

Identificar la relación que existe entre la Preselección y selección de personal y el Desarrollo organizacional en el área de Perecederos en la empresa Makro Supermayorista S.A. Del distrito Surco – Lima 2017

Identificar la relación que existe entre la Inducción de personal y el Desarrollo organizacional en el área de Perecederos en la empresa Makro Supermayorista S.A. Del distrito Surco – Lima 2017.

II.MÉTODOLOGIA

2.1 Tipo de investigación: Descriptiva – Correlacional

Según **Tamayo, M. (1999)**: La investigación descriptiva “es un tipo de estudio que busca únicamente describir situaciones o acontecimientos; Básicamente no está interesado en comprobar explicaciones, ni en Probar determinadas hipótesis, ni en hacer predicciones”. (p. 44).

Así también menciona que: “en la investigación correlacional se persigue fundamentalmente determinar el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores son concomitantes con la variación en otro u otros factores”. (p.47).

El presente estudio es Descriptivo - Correlacional, porque está orientado a describir la situación problemática real que se presenta en el área de perecederos de la empresa Makro supermayorista S.A. Correlacional porque busca medir el grado de relación que existe entre las variables estudiadas.

2.2 Diseño de investigación :

Diseño de investigación: No experimental

Sampieri, R. (2014); afirma que el diseño no experimental:

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para poder analizarlos.(p.152).

El presente estudio está desarrollado con el diseño no experimental, porque no va a manipular las variables ni influir en ellas, solo se encargara de observar situaciones ya existentes.

Investigación: transeccional o transversal

Sampieri, R. (2014); “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede”. (p. 154).

El presente estudio es de diseño transeccional o transversal, ya que se va a describir cada una de las variables estudiadas en un determinado momento y ver la interrelación entre estas.

2.3 Método Aplicado para el estudio

Hipotético deductivo

Según **Bernal, C. (2010)**, “consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos”. (p. 60)

La presente investigación es de método hipotético deductivo, ya que se parte de la observación de hechos, de los cuales se formula una presunción con respecto a las variables de estudio.

2.4 Variable – operacionalización de la variable

2.4.1 Variable Selección de Personal

Según **Alles, M. (2011)** La selección de personas, cualquiera sea su nivel dentro de la organización, no está regida por leyes o normas de tipo legal. Las buenas costumbres y las buenas prácticas sugieren utilizar medios profesionales para realizarla. Por otra parte, será conveniente seleccionar a la mejor persona para cada puesto. No se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible o que la organización pueda incorporar (léase pagar), sino a la mejor persona "en relación con el puesto a ocupar" (p. 45).

2.4.2 Variable Desarrollo organizacional

Para Chiavenato, I. (2011) El DO abarca a toda la organización para que el cambio de verdad ocurra. El cambio es tan grande en la sociedad moderna que la empresa necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades que surjan. El DO es un programa comprensivo que busca asegurar la adecuada coordinación de todas las partes de la empresa (p. 369).

2.4.3 Operacionalización de las variables

La operacionalización de las variables es un proceso metodológico que consiste en descomponer las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico; es decir que estas variables se dividen en: variable, definición conceptual, definición operacional, dimensiones, indicadores ítems y la escala de medición. En las siguientes tablas se muestra la operacionalización de las variables de estudi

Tabla 3. Operacionalización de la Variable Selección de Personal

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEM	ESCALA DE MEDICIÓN - ORDINAL
Selección de personal	Alles, M. (2011) La selección de personas, cualquiera sea su nivel dentro de la organización, no esta regida por leyes o normas de tipo legal. Las buenas costumbres y las buenas practicas sugieren utilizar medios profesionales para realizarla. Por otra parte, sera conveniente seleccionar a la mejor persona para cada puesto. No se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible o que la organizacion pueda incorporar (lease pagar), sino a la mejor persona "en relacion con el puesto a ocupar" (p. 45).	La selección de personal es un proceso que se midió a través de las etapas de reclutamiento, preselección y selección e inducción de personal, considerando ademas actividades menores establecidas por el autor, actividades que a su vez permitieron elaborar un cuestionario con 15 item aplicado a 35 colaboradores del area de pedercederos, con el cual se obtuvieron resultados para el presente estudio.	Reclutamiento	Definición de perfil	1, 2	1 - NUNCA 2 - CASI NUNCA 3 - ALGUNAS VECES 4 - CASI SIEMPRE 5 - SIEMPRE
				Comunicación para la convocatoria	3, 4	
				Reclutamiento interno	5	
		La selección de personal es un proceso que se midió a través de las etapas de reclutamiento, preselección y selección e inducción de personal, considerando ademas actividades menores establecidas por el autor, actividades que a su vez permitieron elaborar un cuestionario con 15 item aplicado a 35 colaboradores del area de pedercederos, con el cual se obtuvieron resultados para el presente estudio.	Preselección y selección	Antecedentes	6, 7	
				Entrevista	8, 9	
				Conocimientos y competencias	10	
		La selección de personal es un proceso que se midió a través de las etapas de reclutamiento, preselección y selección e inducción de personal, considerando ademas actividades menores establecidas por el autor, actividades que a su vez permitieron elaborar un cuestionario con 15 item aplicado a 35 colaboradores del area de pedercederos, con el cual se obtuvieron resultados para el presente estudio.	Inducción	Adapatación a la organización	11, 12	
				Integración con el equipo	13, 14	
				Seguimiento post induccion	15	

Tabla 4. Operacionalización de la variable Desarrollo Organizacional

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEM	ESCALA DE MEDICIÓN - ORDINAL
Desarrollo organizacional	Chiavenato, I. (2011) El DO abarca a toda la organización para que el cambio de verdad ocurra. El cambio es tan grande en la sociedad moderna que la empresa necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades que surjan. El DO es un programa comprensivo que busca asegurar la adecuada coordinación de todas las partes de la empresa (p. 369).	El Desarrollo organizacional se evaluó a través de las etapas de Recolección y análisis de información, Diagnóstico organizacional, Acción de intervención y evaluación, además tomando en cuenta las actividades menores establecidas por el autor, las cuales permitieron elaborar un cuestionario con 15 ítem, el cual se aplicó a 35 colaboradores del área de perecederos, que permitió obtener resultados para el presente estudio.	Recolección y análisis de información	Metodos de recolección	16, 17	
				Accion de recolección	18, 19	
			Diagnóstico organizacional	Interpretación de datos recolectados	20	
				Diagnóstico organizacional	21	
				Elaboracion de estrategia de mejora	22	1 - NUNCA
			Acción de intervención	Planeación de la acción	23, 24	2 - CASI NUNCA
				Ejecución	25	3 - ALGUNAS VECES
				Medición de resultados	26, 27	4 - CASI SIEMPRE
			Evaluación	Seguimiento	29	5 - SIEMPRE
				Auditoria	30	

2.4 Población y Muestra

2.4.1 Población

Fracica (1988), citado por Bernal, C.(2010) La población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p. 36).

La población de estudio es todos los colaboradores de la empresa Makro Supermayorista S.A.

2.4.2 Muestra

Sampieri, R. (2010), sostiene que la “Muestra (es un subgrupo de la población) Se utiliza por economía de tiempo y recursos, implica definir la unidad de análisis, Requiere delimitar la población para generalizar resultados y establecer parámetros”. (p. 171).

La muestra a tomar para el estudio es el total del personal operativo (Maestros y Supervisores) del área de perecederos de las tiendas; 35 en total, se aplicó en consecuencia el **muestreo censal**, debido a que el total del personal a encuestar constituyen un grupo reducido, por lo cual se trabajó con el total de la población.

2.4.3 Muestra no probabilística

Según, Sampieri, R. (2010). Es “Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación.” (p. 176).

Por las características del área de perecederos, la investigación se enfoca en el personal que gestiona esta área; maestros y supervisores.

2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.5.1 Instrumento

Carrasco (2013), afirma que los cuestionarios consisten en presentar a los encuestados unas hojas conteniendo una serie ordenada y coherente de preguntas formuladas, con claridad, precisión y objetividad para que sean resueltas de igual modo. (p. 318)

El instrumento utilizado para la presente investigación fue un cuestionario que corresponde a la técnica la encuesta, la cual fue adaptada al tipo Likert con 5 alternativas de respuesta, la variable selección de personal consta de 15 preguntas con 3 dimensiones , y la segunda variable Desarrollo organizacional consta de 15 preguntas con 4 dimensiones. El instrumento fue elaborado por el investigador.

2.5.2 Cuestionario

(Brace, 2008), citado por Sampieri (2010), afirma que “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (p. 217).

La escala de medición es de tipo Likert, la cual consta de 5 preguntas, la cuales son: Nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre, siempre.

2.5.3 Validez

Sampieri, R. (2010) “La evidencia sobre la validez del contenido se obtienen mediante la opinión de experto” (p. 298).

La validación del presente cuestionario fue sometido a 3 expertos de la UCV

Resultado de la validez del contenido de instrumentos por juicio de expertos

Tabla 5. 3 Expertos de la UCV - Validación

Variable	Validador	Aplicabilidad
Selección de Personal	Mg. Teresa Gonzales Moncada	Aplicable
Selección de Personal	Econo. Bernardo Cojal Loli	Aplicable
Selección de Personal	Dr. Pedro Costilla Costillo	Aplicable
Desarrollo Organizacional	Mg. Teresa Gonzales Moncada	Aplicable
Desarrollo Organizacional	Econo. Bernardo Cojal Loli	Aplicable
Desarrollo Organizacional	Dr. Pedro Costilla Costillo	Aplicable

Nota: el resultado que se obtuvo de la validez de los instrumentos, considera que son aplicable ambos instrumentos, porque existe pertinencia, claridad y coherencia.

2.5.4 Confiabilidad

Sampieri, R. (2010), afirma sobre la confiabilidad lo siguiente:

La confiabilidad se calcula y evalúa para todo el instrumento de medición utilizado, o bien, si se administraron varios instrumentos, se determina para cada uno de ellos. Asimismo, es común que el instrumento contenga varias escalas para diferentes variables, entonces la fiabilidad se establece para cada escala y para el total de escalas (si se pueden sumar, si son aditivas). (p. 300).

La confiabilidad del instrumento (cuestionario) para la elaboración del presente estudio se obtendrá a través del alfa de cronbach.

Asimismo, manifiesta:

Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los valores de los coeficientes de alfa de Cronbach:

Coeficiente alfa $>.9$ es excelente

Coeficiente alfa $>.8$ es bueno

Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable

Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable

Coeficiente alfa $>.5$ es pobre

Coeficiente alfa $< .5$ es inaceptable

Resumen procesamiento variable 1: Selección de Personal

Tabla 6.

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Caso s	Válido	35	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	35	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Alfa de Cronbach de la Selección de Personal

Tabla 7.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,778	15

Después del procesamiento de la primera variable Selección de Personal y el cuestionario que se elaboró que consta de 15 ítems para 35 encuestados y obteniendo el resultado de .778 en la estadística de fiabilidad ALFA DE CRONBACH, se concluye que el instrumento aplicado para el estudio es fiable.

Resumen procesamiento variable 2: Desarrollo Organizacional

Tabla 8.

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Caso s	Válido	35	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	35	100,0

a. La eliminación por lista se basa en

Alfa de Cronbach de la Desarrollo Organizacional

Tabla 9.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.808	15

Después del procesamiento de la segunda variable Desarrollo Organizacional y el cuestionario que se elaboró que consta de 15 ítems para 35 encuestados y obteniendo el resultado de .808 en la estadística de fiabilidad ALFA DE CRONBACH, se concluye que el instrumento aplicado para el estudio es fiable.

2.6 Métodos de análisis de datos

Para el análisis, procesamiento y pruebas estadísticas de los datos recolectados en el presente trabajo de investigación se utilizó el software SPSS, versión 24, a fin de tabular y clasificar la información recolectada.

Se aplicó la prueba de normalidad a las Hipótesis Planteadas en la investigación, tanto general como específica, las cuales dieron como resultado que todas son Pruebas paramétricas y nos permitieron aplicar la correlación de Pearson para medir la correlación de las variables y el nivel de significancia.

Se realizó la constatación de la hipótesis a través de la correlación de Pearson, el cual evidenciaron un alto nivel de correlación entre las variables con nivel de correlación de: .971 y un nivel de significancia de 0.000, menor a 0.05.

A su vez, se elaboró gráficos y tablas de frecuencia por preguntas y dimensiones a través del sistema spss, los cuales nos permitieron analizar las frecuencias de alternativas elegidas, y con ello elaborar gráficos que permitieron analizar

porcentualmente la opción con mayor incidencia y elaborar recomendaciones en base a ello.

2.7 Aspectos éticos

En el desarrollo de la presente investigación se garantiza la confidencialidad del contenido. Ya que se aplica el manual APA el cual garantiza el respeto hacia la propiedad intelectual de los autores citados en el estudio realizado.

III. RESULTADOS

3.1 Prueba de normalidad

Variable 1: Selección de Personal

Variable 2: Desarrollo organizacional

H0: La variable Selección de Personal sigue una distribución normal.

H1: La variable Selección de Personal no sigue una distribución normal.

H0: La variable Desarrollo organizacional sigue una distribución normal.

H1: La variable Desarrollo organizacional no sigue una distribución normal.

Tabla 10.

Prueba de Shapiro-Wilk para una muestra: Selección de Personal – Desarrollo organizacional

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Selección de Personal	,169	35	,012	,938	35	,039
Desarrollo Organizacional	,089	35	,200*	,974	35	,578

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

De la tabla 10: Se observa que el p valor es de 0.039 para la variable Selección de Personal y 0.578 para la variable Desarrollo organizacional, ambos valores son mayores al nivel de significancia del 0.05, entonces se aceptan las hipótesis nulas, por lo que se concluye que la variable Selección de Personal y la variable Desarrollo organizacional siguen una distribución normal.

Prueba de normalidad de la Hipótesis Específica 1

Dimensión: Reclutamiento de Personal

H0: El reclutamiento de personal sigue una distribución normal

H1: El reclutamiento de personal sigue una distribución normal

Tabla 11.

Prueba de Shapiro Wilk para una muestra: Reclutamiento de personal

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Reclutamiento	,303	35	,000	,764	35	,200
Desarrollo Organizacional	,089	35	,200*	,974	35	,578

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

De la tabla 11: Se observa que el p valor es de 0.200 para la dimensión reclutamiento de personal y este es mayor al nivel de significancia del 0.05 entonces se acepta la hipótesis nula, por lo que se concluye que la dimensión reclutamiento de personal sigue una distribución normal.

Prueba de normalidad de la Hipótesis Específica 2

Dimensión: Preselección y selección de personal

H0: La Preselección y selección de personal sigue una distribución normal

H1: La Preselección y selección de personal no sigue una distribución normal

Tabla 12.

Prueba de Shapiro Wilk para una muestra: Preselección y selección de personal

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Preselección y Selección	,321	35	,000	,745	35	,068
Desarrollo Organizacional	,089	35	,200 [*]	,974	35	,578

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

De la tabla 12: Se observa que el p valor es de 0.068 para la dimensión Preselección y selección de personal y este es mayor al nivel de significancia del 0.05 entonces se acepta la hipótesis nula, por lo que se concluye que la dimensión Preselección y selección de personal sigue una distribución normal.

Prueba de normalidad de la Hipótesis Específica 3

Dimensión: Inducción de personal

H₀: La inducción de personal sigue una distribución normal

H₁: La inducción de personal no sigue una distribución normal

Tabla 13

Prueba de Shapiro-Wilk para una muestra: Inducción de personal

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Inducción	,303	35	,000	,764	35	,057
Desarrollo Organizacional	,089	35	,200 [*]	,974	35	,578

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

De la tabla 13: Se observa que el p valor es de 0.057 para la dimensión inducción de personal y este es mayor al nivel de significancia del 0.05 entonces se acepta la hipótesis nula, por lo que se concluye que la dimensión inducción de personal sigue una distribución normal.

3.2 Prueba de Hipótesis

Hipótesis General

La Selección de Personal se relaciona significativamente con el Desarrollo Organizacional en el área de Perecederos en la empresa Makro Supermayorista S.A. Del distrito de Surco – Lima 2017

H1: La selección de personal se relaciona significativamente con el Desarrollo Organizacional en el área de perecederos de la empresa Makro Supermayorista S.A. del distrito de surco – Lima 2017.

Ho: La selección de personal no se relaciona significativamente con el Desarrollo Organizacional en el área de perecederos de la empresa Makro Supermayorista S.A. del distrito de surco – Lima 2017.

Tabla 14.

Correlaciones: prueba de hipótesis general

Correlaciones			Selección de Personal	Desarrollo Organizacional
Rho de Spearman	Selección de Personal	Coeficiente de correlación	1,000	,980
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	35	35
	Desarrollo Organizacional	Coeficiente de correlación	,980	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	35	35

De la tabla 14, se observa que el p valor es de 0.000 y este es menor al nivel de significancia del 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que cual indica que la Selección de personal se relaciona significativamente con el Desarrollo organizacional en la empresa Makro Supermayorista S.A. del distrito de Surco.

Prueba de Hipótesis Específica 1

El Reclutamiento de personal se relaciona significativamente con el Desarrollo organizacional en el área de Perecederos en la empresa Makro Supermayorista S.A. Del distrito Surco – Lima 2017

H1: El reclutamiento de personal se relaciona significativamente con el Desarrollo Organizacional en el área de perecederos de la empresa Makro Supermayorista S.A. del distrito de surco – Lima 2017.

Ho: El reclutamiento de personal no se relaciona significativamente con el Desarrollo Organizacional en el área de perecederos de la empresa Makro Supermayorista S.A. del distrito de surco – Lima 2017.

Tabla 15 .

Correlaciones: prueba de hipótesis específica 1

Correlaciones			Reclutamiento	Desarrollo Organizacional
Rho de Spearman	Reclutamiento	Coeficiente de correlación	1,000	,968
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	35	35
	Desarrollo Organizacional	Coeficiente de correlación	,968	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	35	35

De la tabla 15, se observa que el p valor es de 0.000, este valor es menor al nivel de significancia de 0.05, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, que indica que el reclutamiento de personal se relaciona significativamente con el Desarrollo Organizacional en el área de perecederos de la empresa Makro Supermayorista S.A.

Prueba de Hipótesis Específica 2

La Preselección y selección de personal se relaciona significativamente con el Desarrollo organizacional en el área de Perecederos en la empresa Makro Supermayorista S.A. Del distrito Surco – Lima 2017

H1: La Preselección y selección de personal se relaciona significativamente con el Desarrollo Organizacional en el área de perecederos de la empresa Makro Supermayorista S.A. del distrito de surco – Lima 2017.

Ho: La Preselección y selección de personal no se relaciona significativamente con el Desarrollo Organizacional en el área de perecederos de la empresa Makro Supermayorista S.A. del distrito de surco – Lima 2017.

Tabla 16 .

Correlaciones: prueba de hipótesis específica 2

Correlaciones			Preselección y Selección	Desarrollo Organizacional
Rho de Spearman	Preselección y Selección	Coeficiente de correlación	1,000	,897
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	35	35
	Desarrollo Organizacional	Coeficiente de correlación	,897	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	35	35

De la tabla 16, se observa que el p valor es de 0.000, este valor es menor al nivel de significancia de 0.05, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, que indica que la Preselección y Selección de personal se relaciona significativamente con el Desarrollo Organizacional en el área de perecederos de la empresa Makro Supermayorista S.A.

Prueba de la Hipótesis Específica 3

La Inducción de personal se relaciona significativamente con el Desarrollo organizacional en el área de Perecederos en la empresa Makro Supermayorista S.A. Del distrito Surco – Lima 2017

H1: La Inducción de personal se relaciona significativamente con el Desarrollo Organizacional en el área de perecederos de la empresa Makro Supermayorista S.A. del distrito de surco – Lima 2017.

Ho: La Inducción de personal no se relaciona significativamente con el Desarrollo Organizacional en el área de perecederos de la empresa Makro Supermayorista S.A. del distrito de surco – Lima 2017.

Tabla 17 .

Correlaciones: prueba de hipótesis específica

Correlaciones			Inducción	Desarrollo Organizacional
Rho de Spearman	Inducción	Coeficiente de correlación	1,000	,875
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	35	35
	Desarrollo Organizacional	Coeficiente de correlación	,875	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	35	35

De la tabla 17, se observa que el p valor es de 0.000, este valor es menor al nivel de significancia de 0.05, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, que indica que la Inducción de personal se relaciona significativamente con el Desarrollo Organizacional en el área de perecederos de la empresa Makro Supermayorista S.A

3.3 Figuras por Dimensiones

Tabla 18 .

Reclutamiento					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Bajo	17	48,6	48,6	48,6
	Medi o	11	31,4	31,4	80,0
	Alto	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

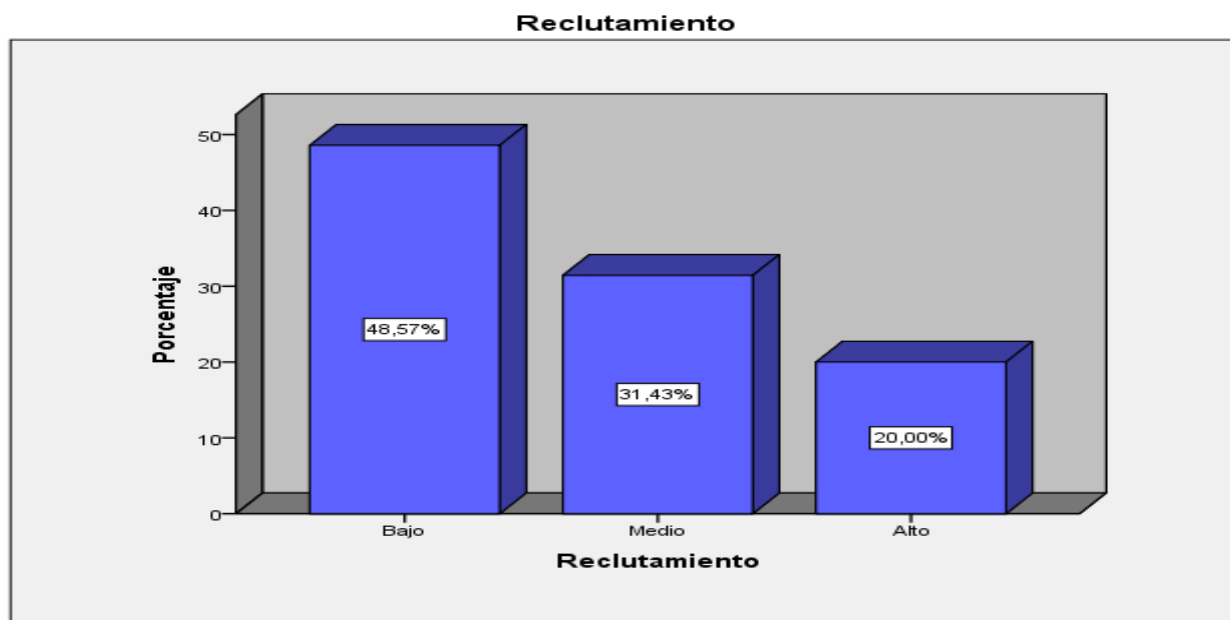


Figura 1 .

De la figura 1: Se puede observar que el 48.57% de los maestros y supervisores percibe un nivel bajo en el proceso de reclutamiento de personal para el área, esto como consecuencia que al momento de iniciar reclutamiento de personal, no se tiene elaborado el perfil del puesto a contratar, así como también no se comunica claramente a los postulantes las condiciones de trabajo propias del área, lo que origina abandono laboral. Dichos colaboradores también perciben que no se da prioridad al reclutamiento interno ante la necesidad de personal en el área.

DIMENSION 2 : PRESELECCIÓN Y SELECCIÓN

Tabla 19 .

Preselección y Selección					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Bajo	18	51,4	51,4	51,4
	Medi o	9	25,7	25,7	77,1
	Alto	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

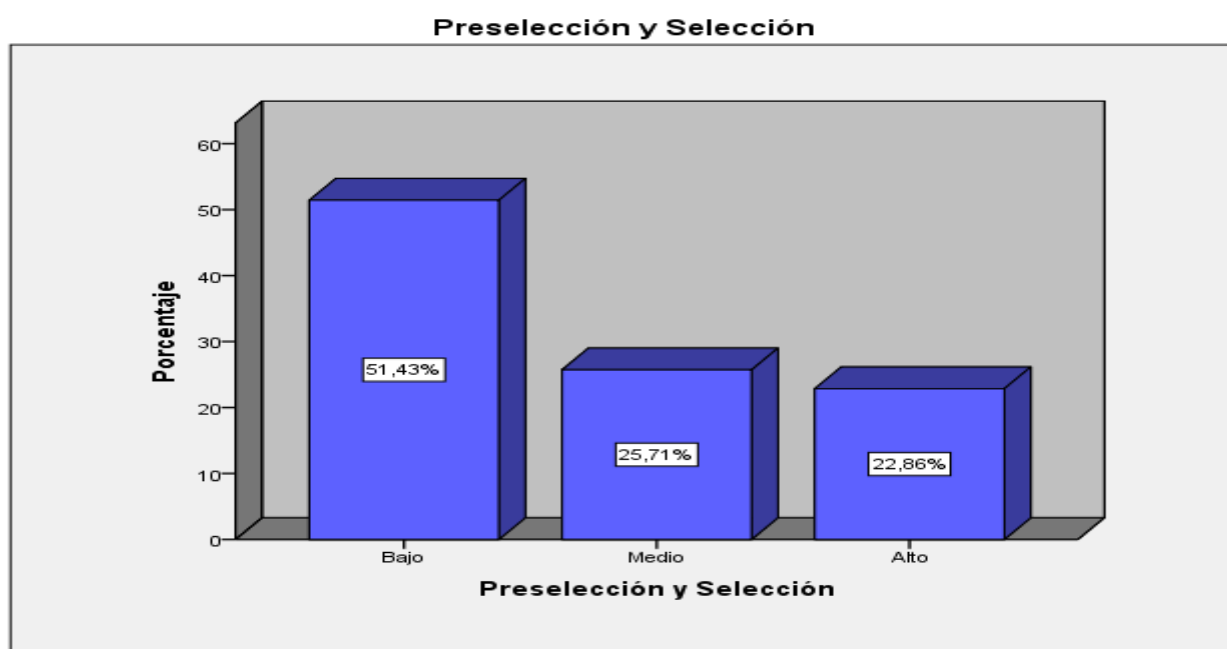


Figura 2 .

De la figura 2: Se puede observar que el 51.43% de los maestros y supervisores del área de perezaderos, percibe que el proceso de preselección y Selección de personal presenta un nivel bajo, esto debido que en esta etapa del proceso de selección, no se verifica la experiencia previa de los postulantes ante de su contratación, no se evalúan sus conocimientos previos con pruebas escritas, a su vez se evidencia que los especialistas del área no participan en las entrevistas a los candidatos, esto podría ayudar a descalificar postulantes que no cuenten con la experiencia necesaria para el cargo.

Dimensión 3: inducción

Tabla 20 .

		Inducción			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Bajo	17	48,6	48,6	48,6
	Medi o	11	31,4	31,4	80,0
	Alto	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

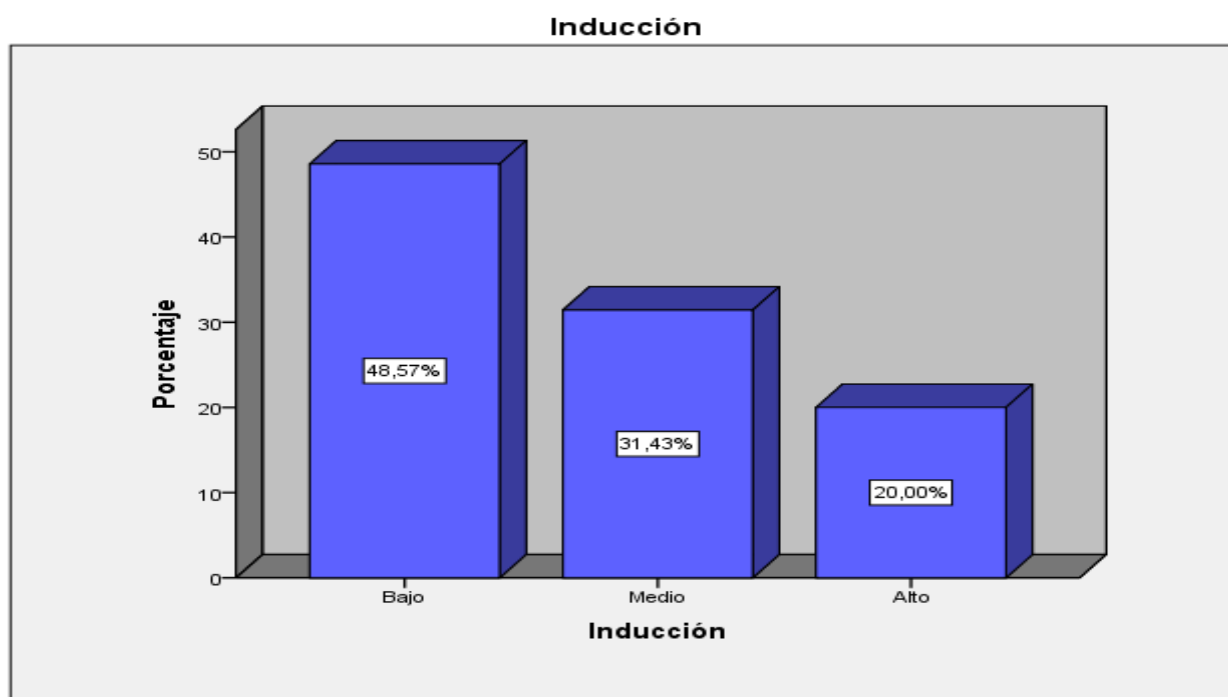


Figura 3.

De la figura 3: Se puede observar que el 48.57% de los maestros y supervisores del área de perezaderos, perciben un nivel bajo del proceso de inducción que se maneja actualmente en la empresa, esto debido a que el acompañamiento que se debería dar a los nuevos ingresantes, no se ejecuta, además dichos trabajadores perciben que la empresa casi no realiza actividades integradoras que permitan la adaptación rápida de los nuevos colaboradores. Por otro lado se evidencia que el área de rrhh no programa entrevistas post inducción, lo que ayudaría a conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores en su puesto de trabajo.

Dimensión 4: Recolección y análisis de información

Tabla 21 .

Recolección y análisis de información					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Bajo	17	48,6	48,6	48,6
	Medi o	10	28,6	28,6	77,1
	Alto	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

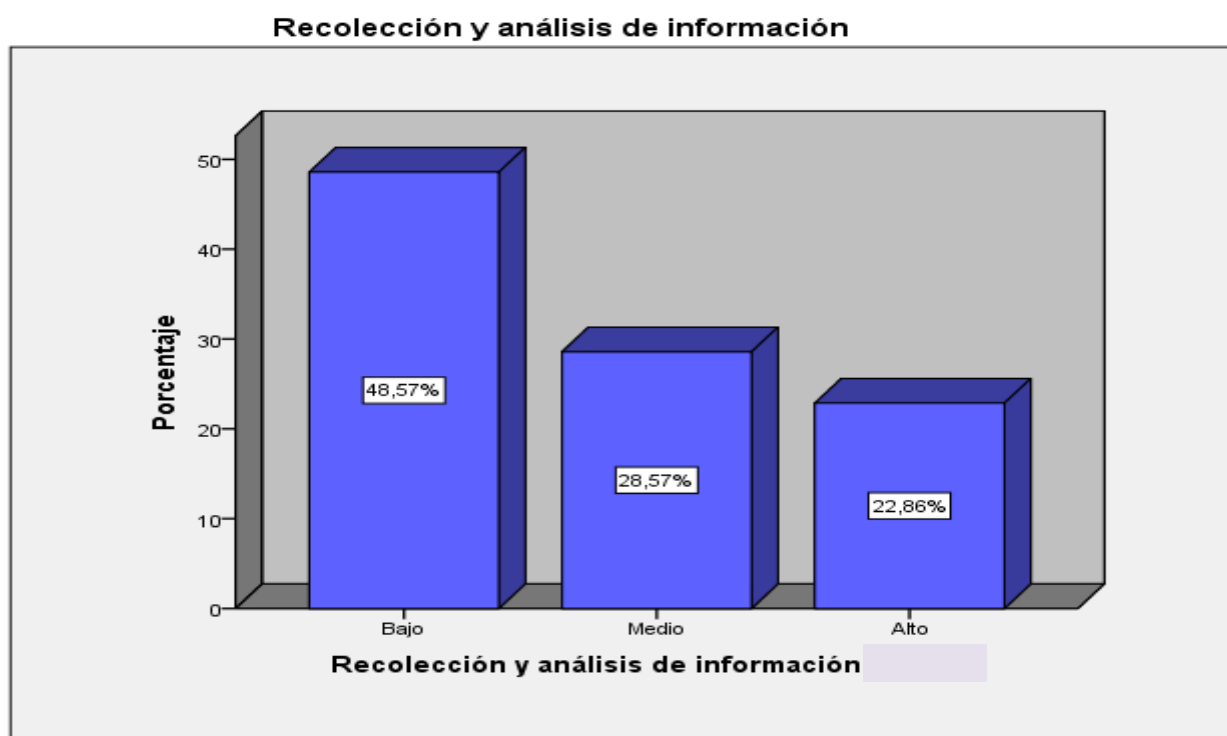


Figura 4 .

De la figura 4: Se puede observar que el 48.57% de los maestros y supervisores del área de perezaderos, perciben un nivel bajo el proceso de recolección y análisis de información del área. Esto debido a que perciben que por parte de la gerencia no existen métodos establecidos para recolectar información del área, por lo tanto la gerencia y jefaturas de tienda no se involucran de forma directa con la problemática del área.

Dimensión 5: Diagnóstico Organizacional

Tabla 22 .

Diagnóstico organizacional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Bajo	18	51,4	51,4	51,4
	Medio	10	28,6	28,6	80,0
	Alto	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

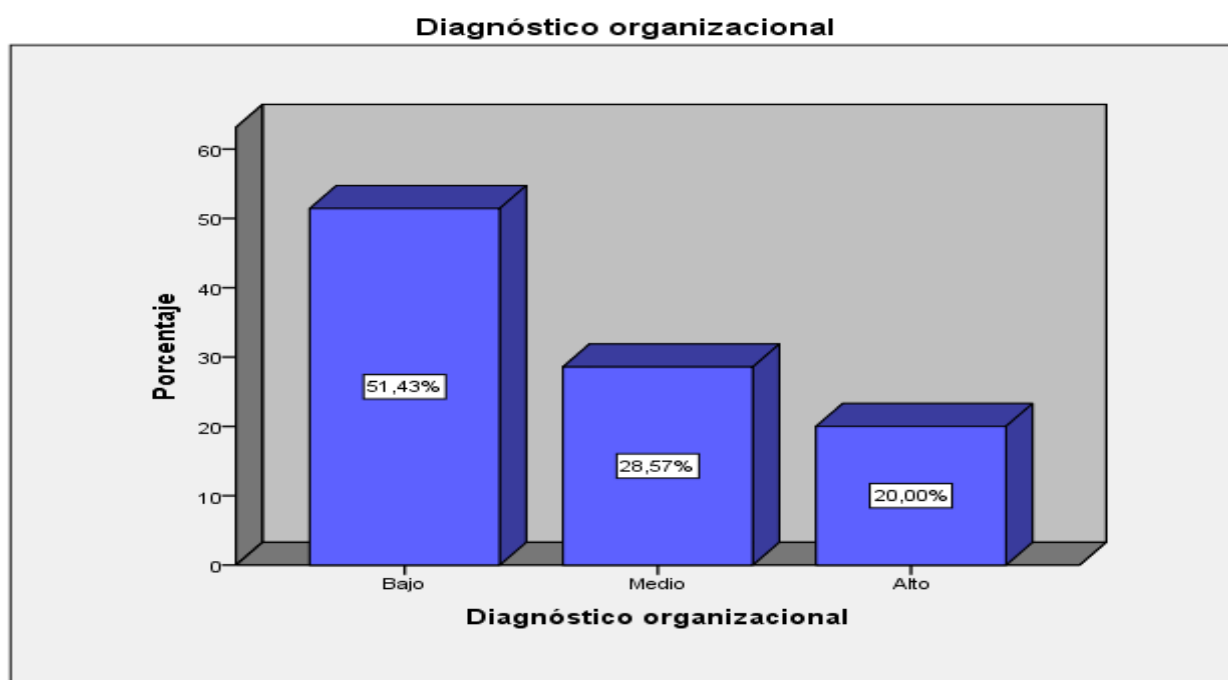


Figura 5 .

De la figura 5: Se puede observar que el 51.43% de los maestros y supervisores del área de perezaderos, percibe un nivel bajo el proceso de Diagnóstico organizacional, esto como consecuencia de que la gerencia no se involucra de manera activa en los problemas del área, y no se reúne de manera frecuente con la jefatura para el levantamiento de observaciones, esta debería servir para elaborar estrategias de mejora para el área, pero ello no se da por la inacción de la gerencia de la empresa.

Dimensión 6: Acción de intervención

Tabla 23 .

Acción de intervención					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Bajo	16	45,7	45,7	45,7
	Medi o	9	25,7	25,7	71,4
	Alto	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

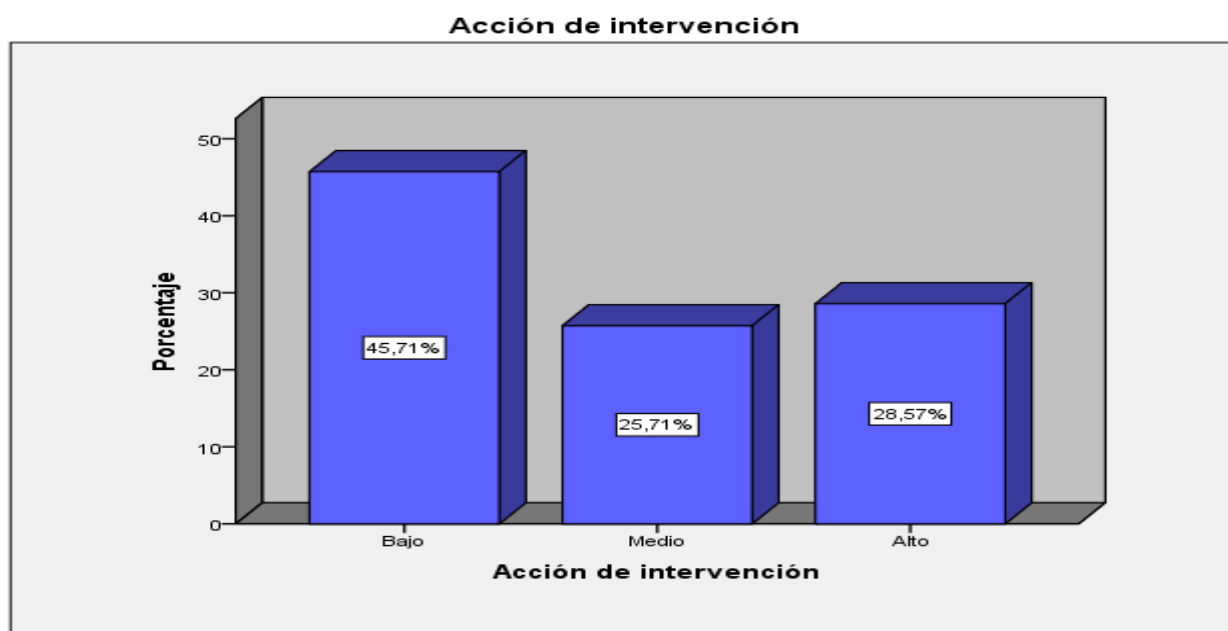


Figura 6 .

De la figura 6 #: Se puede observar que el 45.71% de los maestros y supervisores del área de perezaderos, percibe un nivel bajo el proceso de acción de intervención, debido que al no tener un levantamiento de la problemática de las áreas, no se elabora un plan de acción de mejora para las áreas. A su vez se evidencia que el área de rrhh no alerta de forma permanente a la gerencia sobre la rotación de personal. Con ello demuestra su poca intervención en la problemática de las áreas.

Dimensión 7: Evaluación

Tabla 24 .

Evaluación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Bajo	15	42,9	42,9	42,9
	Medi o	12	34,3	34,3	77,1
	Alto	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

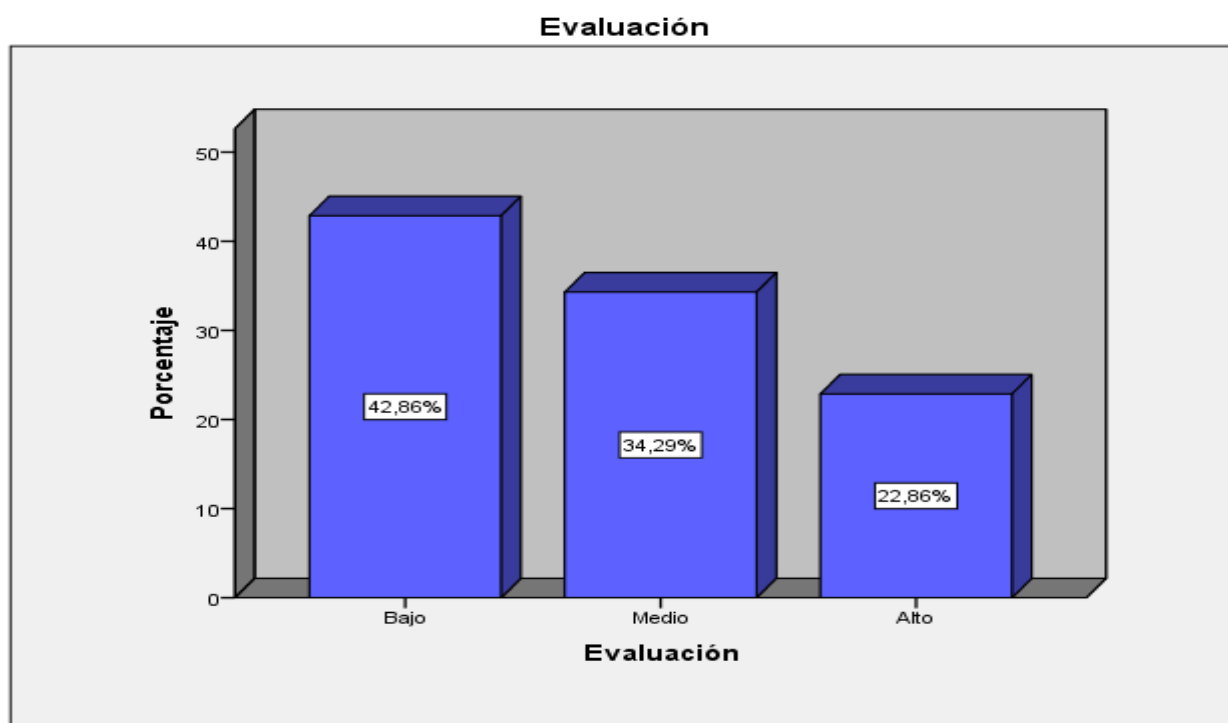


Figura 7 .

De la figura 7: Se puede observar que el 42.86% de los maestros y supervisores del área de perezaderos, percibe un nivel bajo el proceso de evaluación, debido a q esta etapa debería ser para hacer seguimiento constante a la problemática de la áreas para la buena toma de decisiones, y esto no se ejecuta. Debería ser la etapa de medición de indicadores de gestión de forma transparente en las áreas, para evaluar resultados. Dichos colaboradores perciben que esto se da de forma poco frecuente.

3.4 Figuras por Preguntas

Tabla 25.

Participa una persona especialista del área de perezaderos en la elaboración del perfil del postulante?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	7	20,0	20,0	20,0
Casi Nunca	15	42,9	42,9	62,9
Algunas Veces	9	25,7	25,7	88,6
Casi Siempre	4	11,4	11,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Participa una persona especialista del área de perezaderos en la elaboración del perfil del postulante?

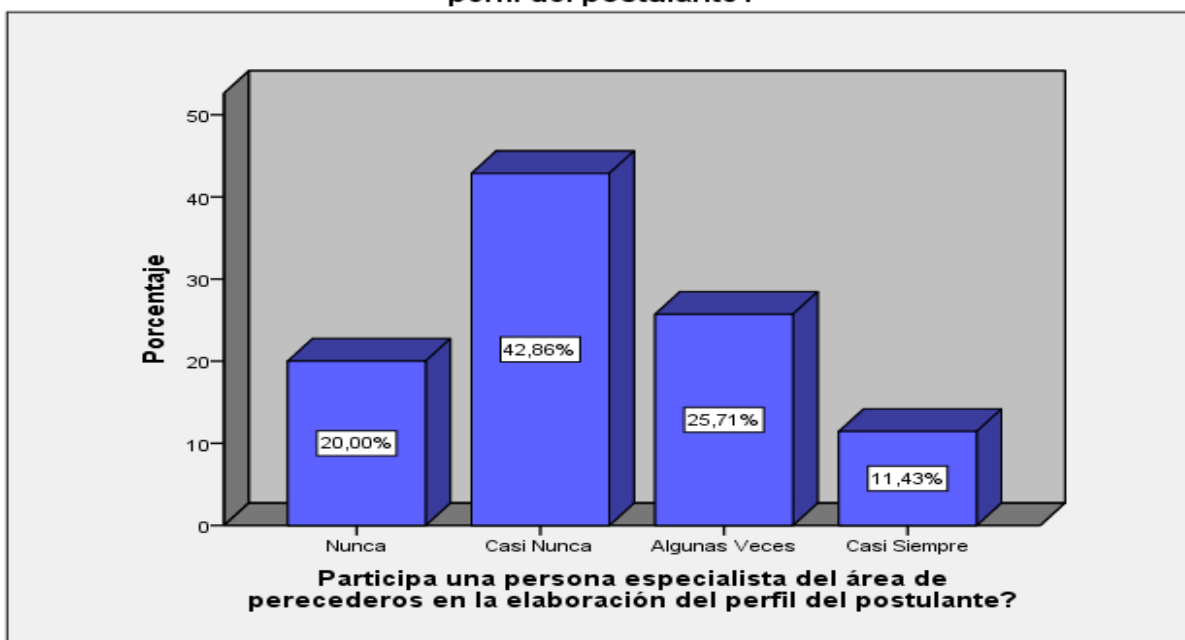


Figura 8 .

Interpretación: El 42.86% de los maestros y supervisores de área de perezaderos manifiesta que casi nunca un especialista del área participa en la elaboración del perfil del puesto, situación que afecta el proceso de reclutamiento, pues no se tiene establecido parámetros propios del puesto a contratar.

Tablas y Figuras

Tabla 26 .

RRHH y piso de venta (cliente interno) se reúnen con frecuencia para actualizar los requerimientos del perfil del cargo del área?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Nunca	9	25,7	25,7	25,7
	Casi Nunca	14	40,0	40,0	65,7
	Algunas Veces	10	28,6	28,6	94,3
	Casi Siempre	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

RRHH y piso de venta(cliente interno) se reunen con frecuencia para actualizar los requerimientos del perfil del cargo del área?

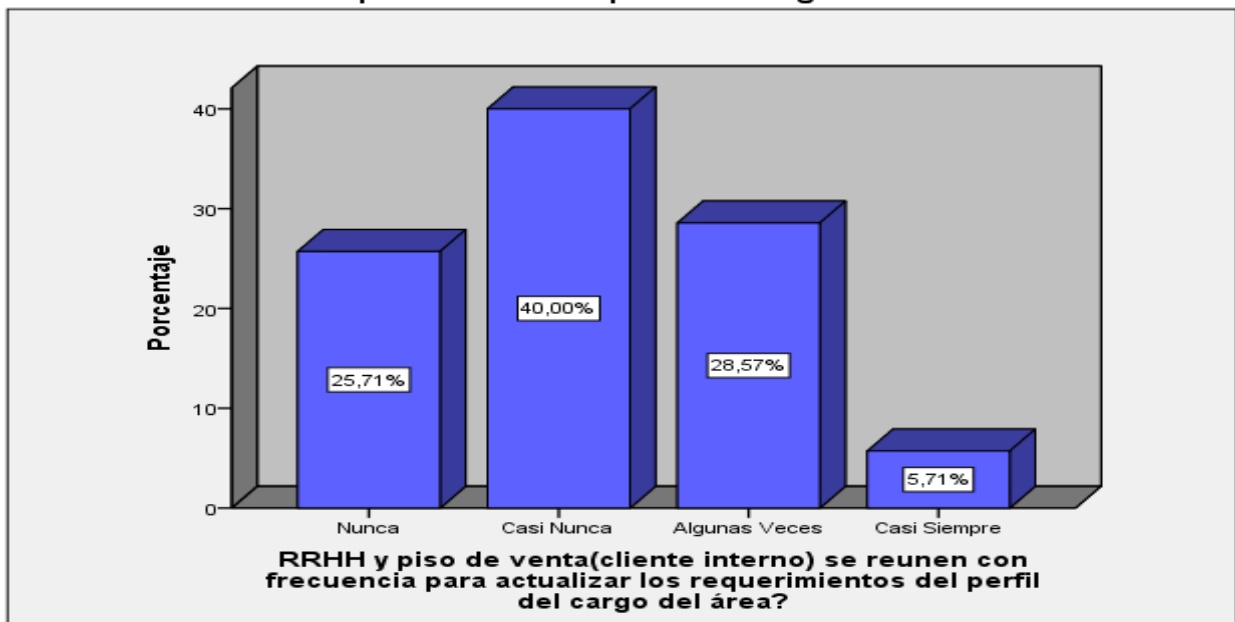


Figura 9 .

Interpretación: El 65.71% de los maestros y supervisores del área de perezaderos, manifiestan que nunca y casi nunca el área de rrhh y el cliente interno (piso de venta) se reúnen con frecuencia para actualizar los requerimientos del perfil del puesto, situación que evidencia la falta de comunicación y coordinación por parte de ambas áreas, lo que conlleva a tener desactualizados las descripciones de los puestos a contratar.

Tablas y Figuras

Tabla 27.

Se comunica claramente los requisitos y competencias del puesto a contratar en el área de perecederos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Nunca	2	5,7	5,7	5,7
	Casi Nunca	14	40,0	40,0	45,7
	Algunas Veces	11	31,4	31,4	77,1
	Casi Siempre	7	20,0	20,0	97,1
	Siempre	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Se comunica claramente los requisitos y competencias del puesto a contratar en el área de perecederos?

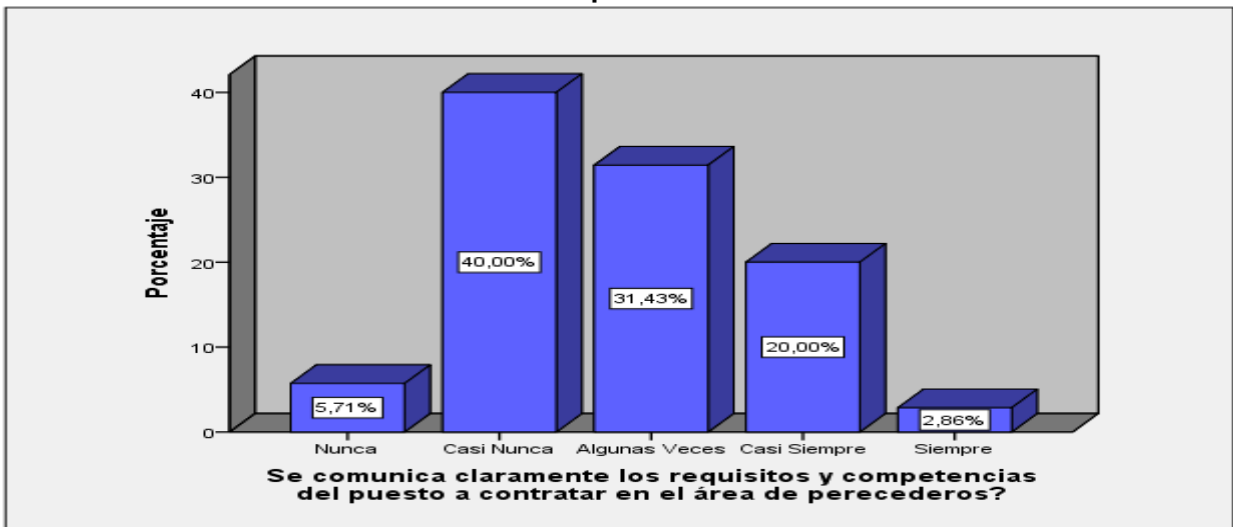


Figura 10 .

Interpretación: El 40% de los maestros y supervisores del área de perecederos manifiestan que casi nunca se comunica claramente los requisitos y competencias del puesto a contratar, mientras un 31.43% manifiesta que algunas veces si se comunica claramente los requisitos. Situación que dificulta el proceso de reclutamiento, ya que las postulantes en su mayoría no cumplen con los requisitos y competencias que el puesto requiere, haciendo del reclutamiento una tarea compleja.

Tablas y Figuras

Tabla 28 .

Se informa claramente a los postulantes sobre las condiciones de trabajo propias del área (carga de bultos pesados, trabajo en cámaras de frío, horario rotativo según necesidad del área, otros)?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid	Nunca	5	14,3	14,3	14,3
o	Casi Nunca	11	31,4	31,4	45,7
	Algunas Veces	8	22,9	22,9	68,6
	Casi Siempre	6	17,1	17,1	85,7
	Siempre	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Se informa claramente a los postulantes sobre las condiciones de trabajo propias del área (carga de bultos pesados, trabajo en cámaras de frío, horario rotativo según necesidad del área, otros)?

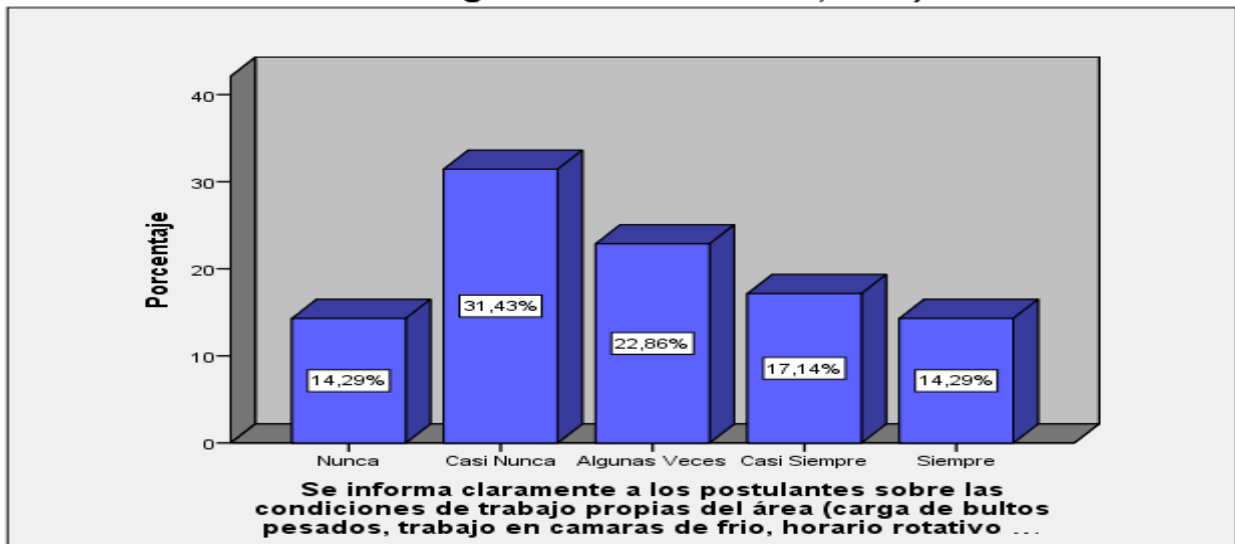


Figura 11 .

El 31.43% de los maestros y supervisores del área de pedercederos manifiestan que casi nunca se informa claramente a los postulantes sobre las condiciones de trabajo propias de área, esta falta de información origina que los colaboradores opten por abandonar el trabajo, dado que muchas veces las condiciones de trabajo del área son bastantes pesadas.

Tablas y Figuras

Tabla 29 .

La empresa prioriza el reclutamiento interno ante una necesidad de personal en el área?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Nunca	8	22,9	22,9	22,9
	Casi Nunca	11	31,4	31,4	54,3
	Algunas Veces	6	17,1	17,1	71,4
	Casi Siempre	6	17,1	17,1	88,6
	Siempre	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

La empresa prioriza el reclutamiento interno ante una necesidad de personal en el área?

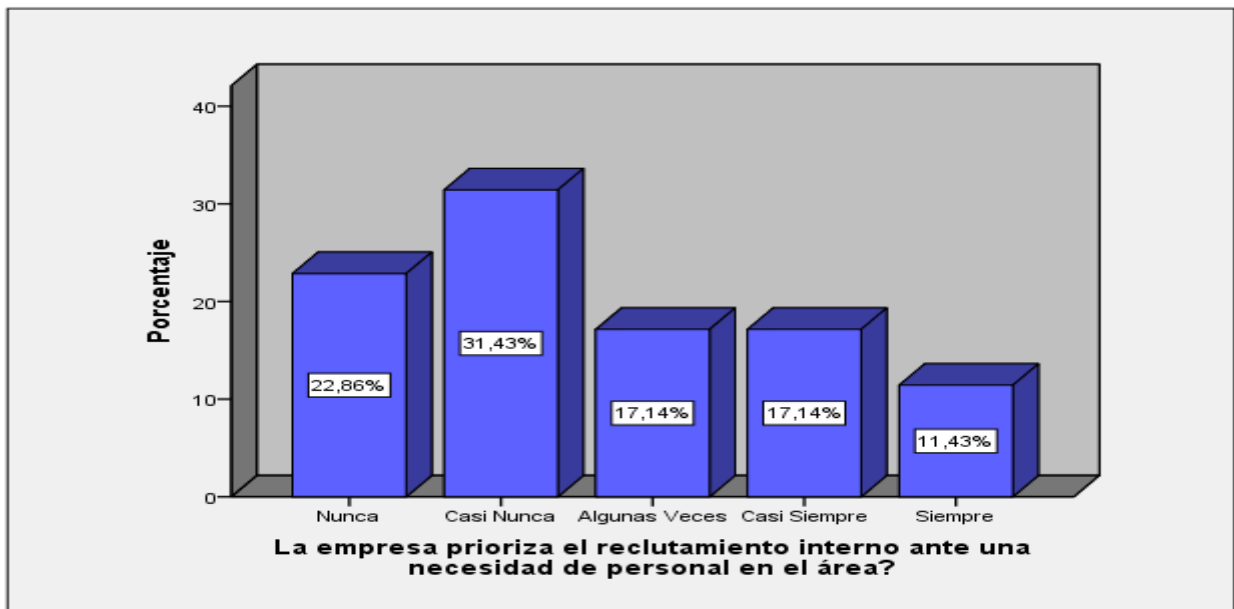


Figura 12 .

El 54.29% de los maestros y supervisores del área de perezaderos manifiestan que casi nunca y nunca la empresa prioriza el reclutamiento interno ante una necesidad de personal, situación que afecta el clima laboral en el área.

Tablas y Figuras

Tabla 30 .

Se verifica la experiencia previa (referencia laborales) de los postulantes:
actividad de un comité de expertos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Nunca	5	14,3	14,3	14,3
	Casi Nunca	10	28,6	28,6	42,9
	Algunas Veces	9	25,7	25,7	68,6
	Casi Siempre	8	22,9	22,9	91,4
	Siempre	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Se verifica la experiencia previa (referencia laborales) de los postulantes:
actividad de un comité de expertos?**

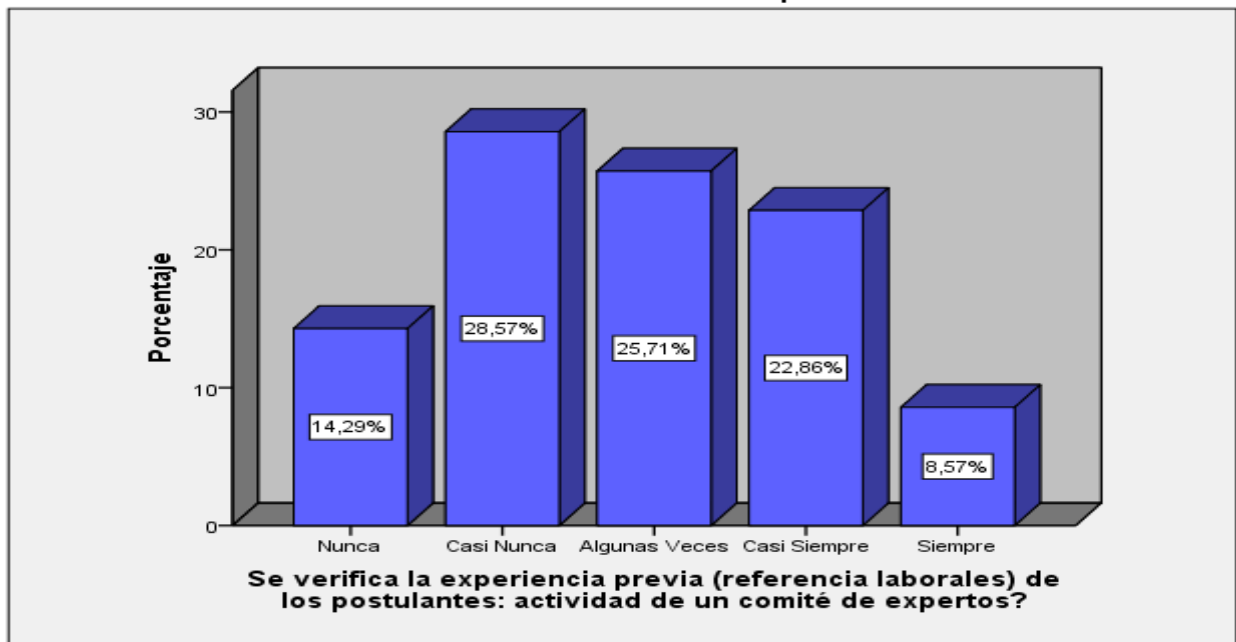


Figura 13 .

El 54.28% de los maestros y supervisores del área de pederados manifiestan que casi nunca y nunca se verifica la experiencia previa de los postulantes antes de su contratación, situación que muchas veces ha ocasionado la selección y contratación de personal poco capacitado para el área.

Tablas y Figuras

Tabla 31 .

Durante los procesos de selección de personal se descalifica a los postulantes que en su CV no evidencian experiencia laborales en cargos similares?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Nunca	5	14,3	14,3	14,3
	Casi Nunca	11	31,4	31,4	45,7
	Algunas Veces	8	22,9	22,9	68,6
	Casi Siempre	8	22,9	22,9	91,4
	Siempre	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Durante los procesos de selección de personal se descalifica a los postulantes que en su CV no evidencian experiencia laborales en cargos similares?

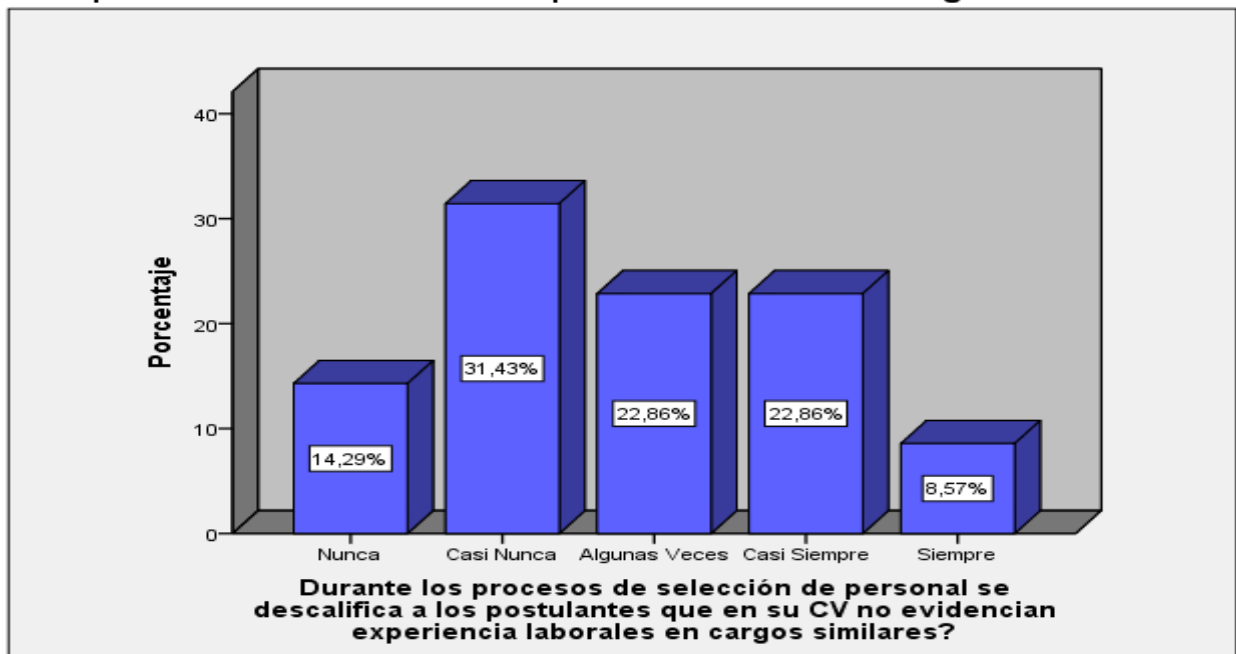


Figura 14 .

El 44.72% de los maestros y supervisores del área de pedercederos manifiestan que casi nunca y nunca, en el proceso de selección se descalifica a los postulantes que no evidencian experiencia laboral, ocasionando contrataciones de personal con poca experiencia previa en cargos similares.

Tablas y Figuras

Tabla 32 .

El especialista del área de perezaderos participa en las entrevistas de selección de personal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Nunca	5	14,3	14,3	14,3
	Casi Nunca	14	40,0	40,0	54,3
	Algunas Veces	9	25,7	25,7	80,0
	Casi Siempre	6	17,1	17,1	97,1
	Siempre	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

El especialista del área de perezaderos participa en las entrevistas de selección de personal?

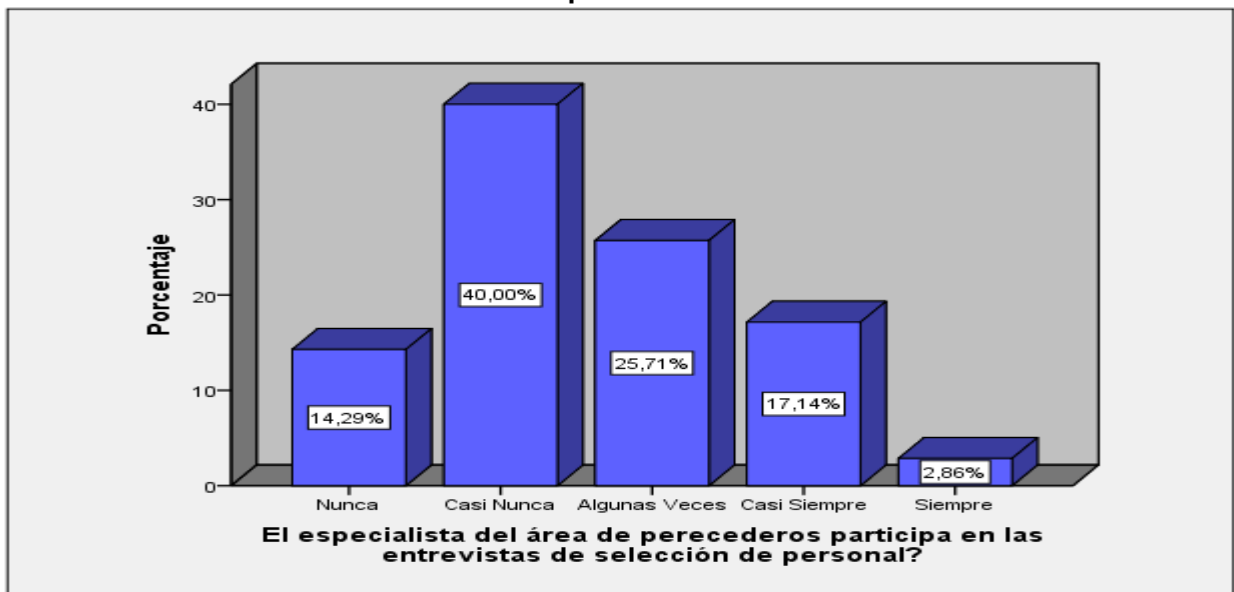


Figura 15 .

El 40.00% de los maestros y supervisores del área de perezaderos manifiestan que casi nunca el especialista del área de perezaderos participa en las entrevistas que se le hacen a los postulantes, situación que origina que no se filtre y evalúe a los candidatos antes de su contratación. Y se termine seleccionando y contratando candidatos poco capacitados.

Tablas y Figuras

Tabla 33 .

Se convoca al área comercial (conocimiento técnico de productos) para participar de la entrevista a los candidatos y así medir su grado de conocimiento técnico?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2,9	2,9	2,9
	Casi Nunca	12	34,3	34,3	37,1
	Algunas Veces	11	31,4	31,4	68,6
	Casi Siempre	6	17,1	17,1	85,7
	Siempre	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Se convoca al área comercial (conocimiento técnico de productos) para participar de la entrevista a los candidatos y así medir su grado de conocimiento técnico?

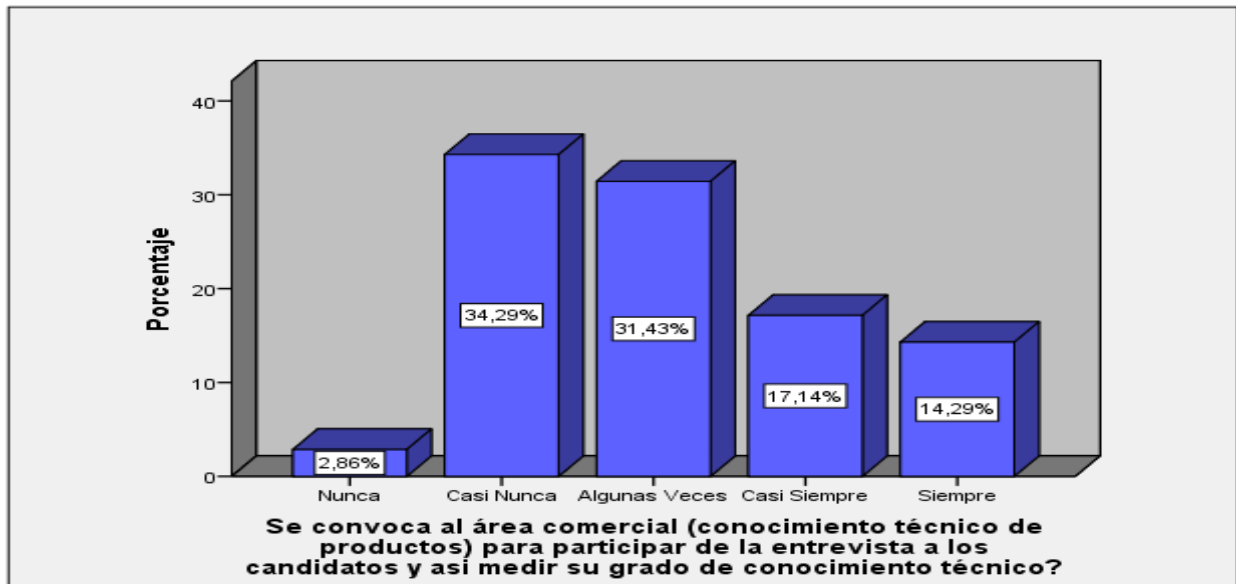


Figura 16 .

El 40.00% de los maestros y supervisores del área de pederados manifiestan que casi nunca y mientras un 31.43% manifiesta que algunas veces se convoca al area comercial para evaluar el grado de conocimiento técnico de los postulantes, practica que serviria para filtrar a candidatos que no cumplan con el perfil del puesto, asi como tambien identificar candidatos potenciales.

Tablas y Figuras

Tabla 34 .

Se evalúan las competencias (nivel de liderazgo, capacidad de análisis, nivel de comprensión, nivel de tolerancia a la presión, otros) de los postulantes en el procesos de selección?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Nunca	5	14,3	14,3	14,3
	Casi Nunca	13	37,1	37,1	51,4
	Algunas Veces	7	20,0	20,0	71,4
	Casi Siempre	8	22,9	22,9	94,3
	Siempre	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Se evaluan las competencias (nivel de liderazgo, capacidad de análisis, nivel de comprensión, nivel de tolerancia a la presión, otros) de los postulantes en el procesos de selección?

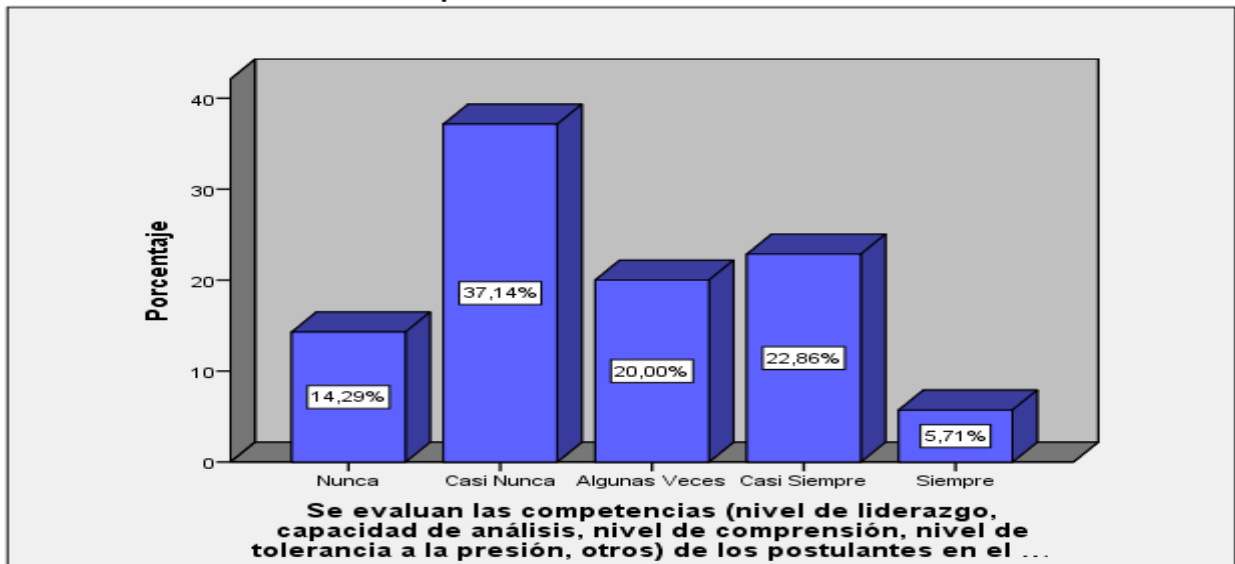


Figura 17 .

El 37.14% de los maestros y supervisores del área de pederados manifiestan que casi nunca se evalúan las competencias de los candidatos en el proceso de selección de personal, deficiencia que de mejorarse podría complementar de manera óptima la selección de candidatos con buen potencial no solo en experiencia laboral.

Tablas y Figuras

Tabla 35 .

Se hace acompañamiento al nuevo colaborador, por una persona experimentada del área y se audita el reporte?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Nunca	5	14,3	14,3	14,3
	Casi Nunca	12	34,3	34,3	48,6
	Algunas Veces	8	22,9	22,9	71,4
	Casi Siempre	6	17,1	17,1	88,6
	Siempre	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Se hace acompañamiento al nuevo colaborador, por una persona experimentada del área y se audita el reporte?

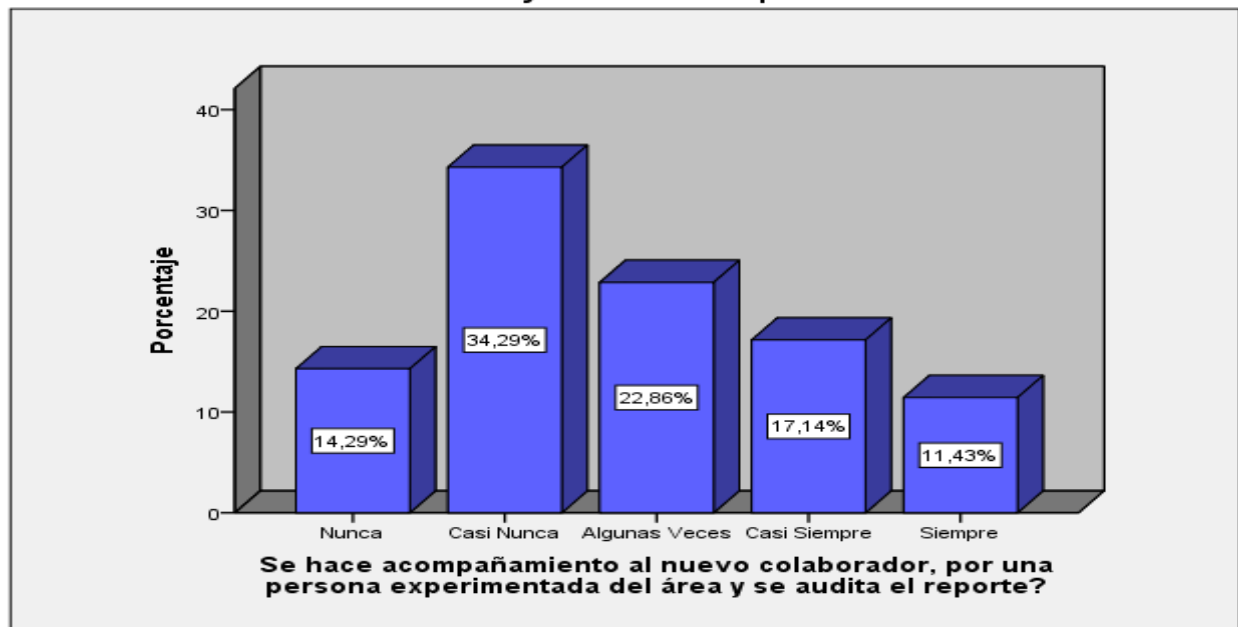


Figura 18 .

El 34.29% de los maestros y supervisores del área de perezaderos manifiestan que casi nunca se hace acompañamiento por una persona experimentada del área a los nuevos colaboradores. Esto ocasiona desmotivación y descontento en el nuevo colaborador que muchas veces opta por renunciar.

Tablas y Figuras

Tabla 36 .

RRHH monitorea al nuevo colaborador constantemente y se asegura que este se esté adaptando al área de trabajo?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Nunca	7	20,0	20,0	20,0
	Casi Nunca	14	40,0	40,0	60,0
	Algunas Veces	6	17,1	17,1	77,1
	Casi Siempre	5	14,3	14,3	91,4
	Siempre	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Gráfico #

RRHH monitorea al nuevo colaborador constantemente y se asegura que este se este adaptando al área de trabajo?

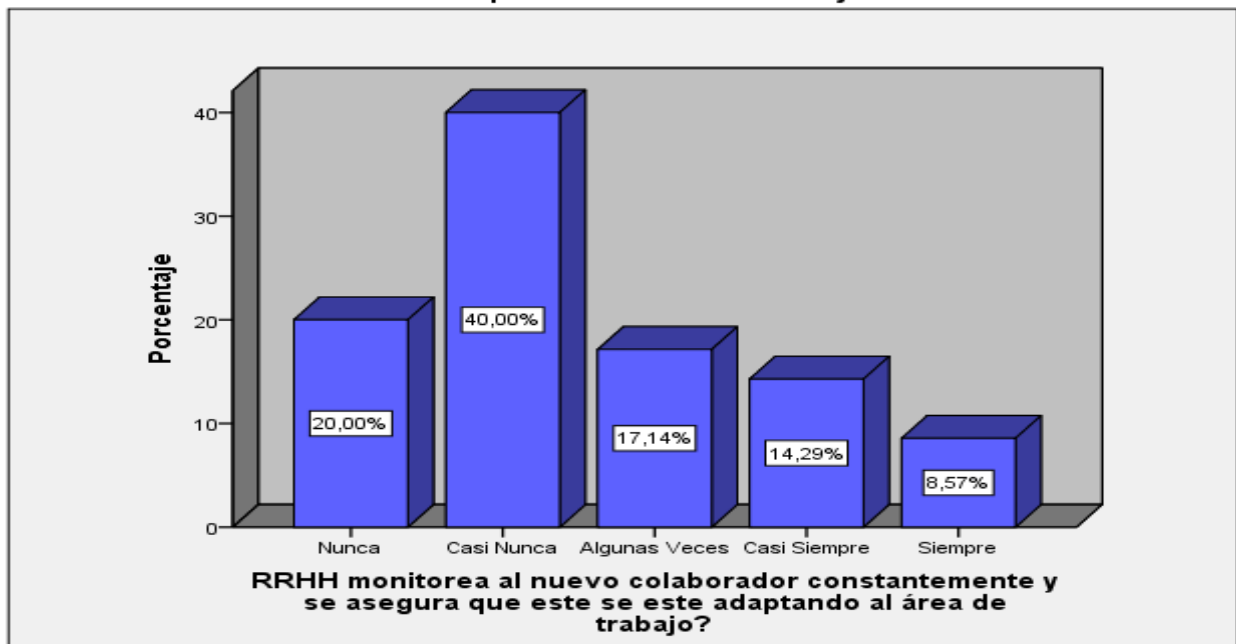


Figura 19 .

El 40.00% de los maestros y supervisores del área de percederos manifiestan que casi nunca el área de rrhh monitorea al nuevo colaborador, tampoco se asegura que este se esté adaptando a su área de trabajo. Actividad poco frecuente del área de rrhh que de darse de forma adecuada podría incrementar la satisfacción del colaborador en su área de trabajo.

Tablas y Figuras

Tabla 37 .

La empresa elabora actividades dentro de tienda que permitan la rápida adaptación de los nuevos trabajadores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid	Nunca	7	20,0	20,0	20,0
o	Casi Nunca	15	42,9	42,9	62,9
	Algunas Veces	4	11,4	11,4	74,3
	Casi Siempre	7	20,0	20,0	94,3
	Siempre	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

La empresa elabora actividades dentro de tienda que permitan la rápida adaptación de los nuevos trabajadores?

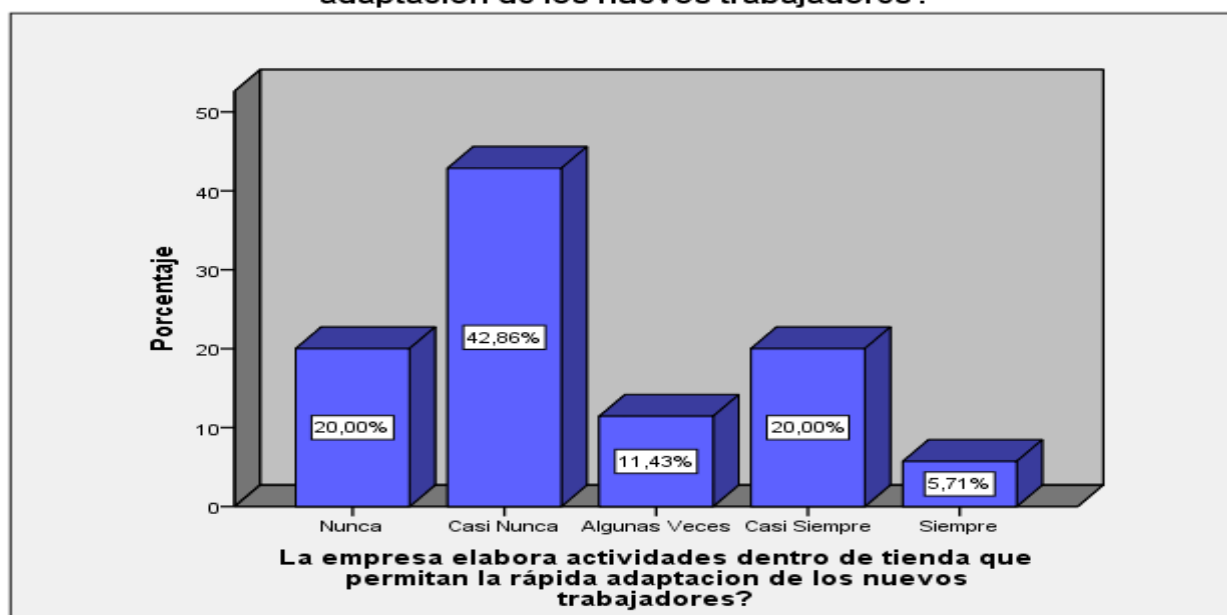


Figura 20 .

El 62.86% de los maestros y supervisores del área de pederados manifiestan que casi nunca y nunca la empresa realiza actividades dentro de tienda que permitan la adaptación de los nuevos y trabajadores; deficiencia del área de rrhh y la gerencia de tienda que no impulsa el compromiso del nuevo colaborador con la empresa.

Tablas y Figuras

Tabla 38.

En la empresa se realizan actividades integradoras con frecuencia para fortalecer equipos de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Nunca	8	22,9	22,9	22,9
	Casi Nunca	14	40,0	40,0	62,9
	Algunas Veces	6	17,1	17,1	80,0
	Casi Siempre	5	14,3	14,3	94,3
	Siempre	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

En la empresa se realizan actividades integradoras con frecuencia para fortalecer equipos de trabajo?

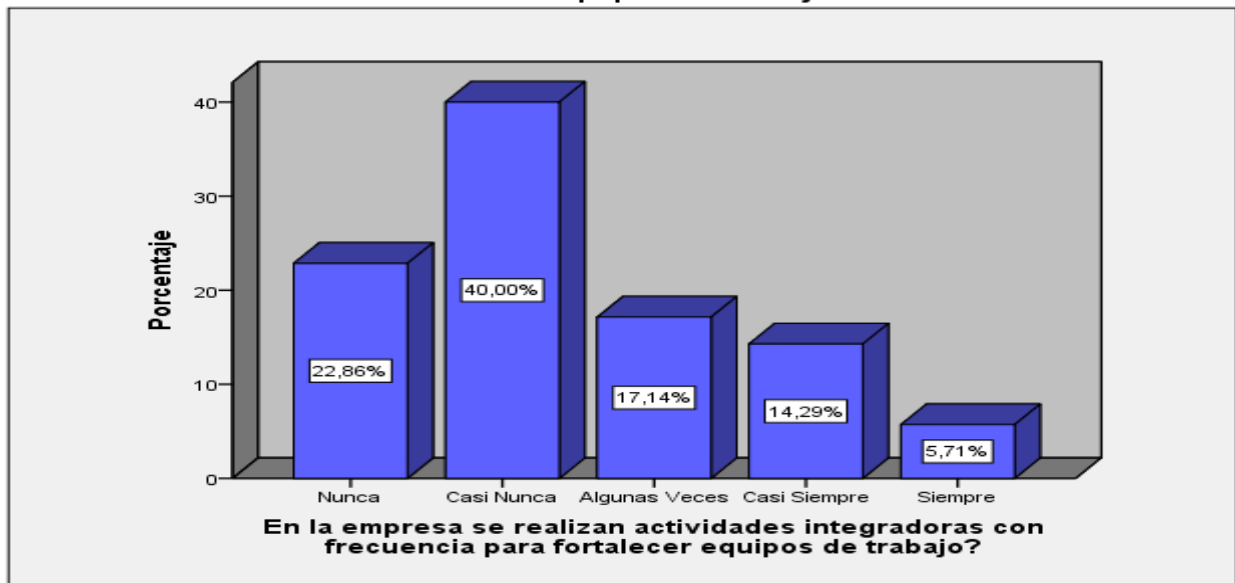


Figura 21 .

El 62,86% de los maestros y supervisores del área de perezaderos manifiestan que casi nunca y nunca se realizan actividades integradoras que ayuden a fortalecer los equipos de trabajo. Actividad que el área de rrhh debería impulsar con mayor frecuencia, ya que refuerza el compromiso de los colaboradores con su empresa.

Tablas y Figuras

Tabla 39 .

Se programan entrevistas post inducción para medir el grado de satisfacción del nuevo colaborador en el puesto de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Nunca	9	25,7	25,7	25,7
	Casi Nunca	18	51,4	51,4	77,1
	Algunas Veces	5	14,3	14,3	91,4
	Casi Siempre	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Se programan entrevistas post inducción para medir el grado de satisfacción del nuevo colaborador en el puesto de trabajo?

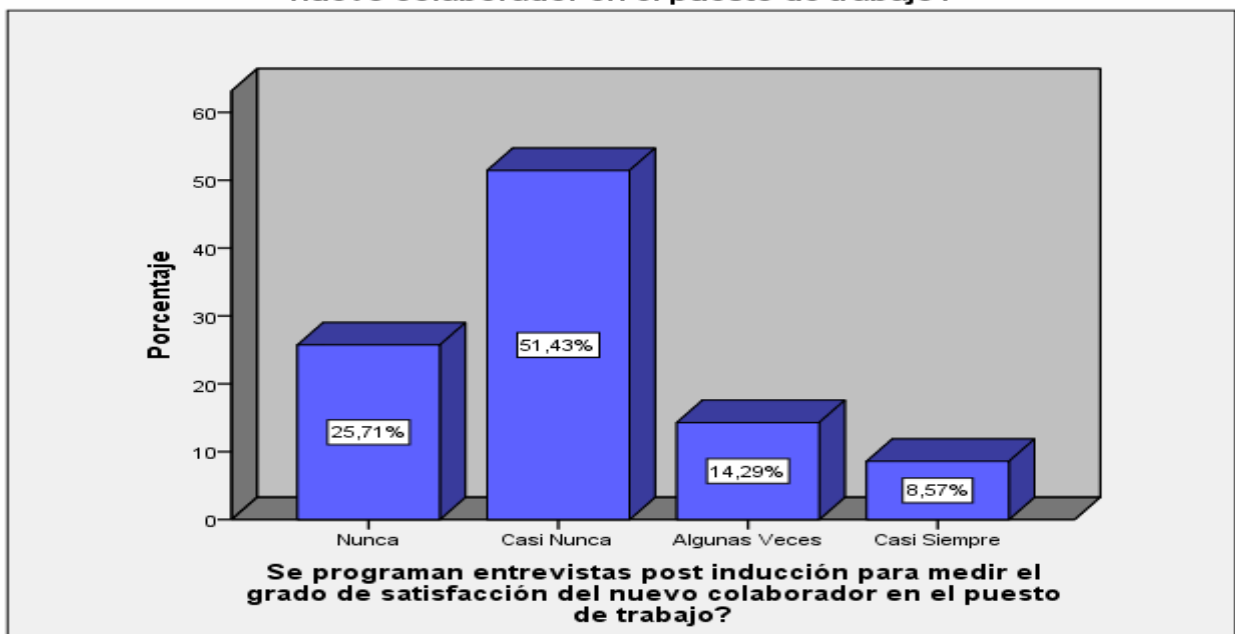


Figura 22 .

El 77.14% de los maestros y supervisores del área de pedercederos manifiestan que casi nunca y nunca se programan entrevistas post inducción que permitan medir el grado de satisfacción de los colaboradores en sus puestos de trabajo. Deficiencia del proceso de inducción que permitirá conocer más a fondo la problemática real de área.

Tablas y Figuras

Tabla 40 .

La empresa recolecta información concerniente al área para detectar problemas internos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid	Nunca	6	17,1	17,1	17,1
o	Casi Nunca	16	45,7	45,7	62,9
	Algunas Veces	8	22,9	22,9	85,7
	Casi Siempre	4	11,4	11,4	97,1
	Siempre	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

La empresa recolecta información concerniente al área para detectar problemas internos?

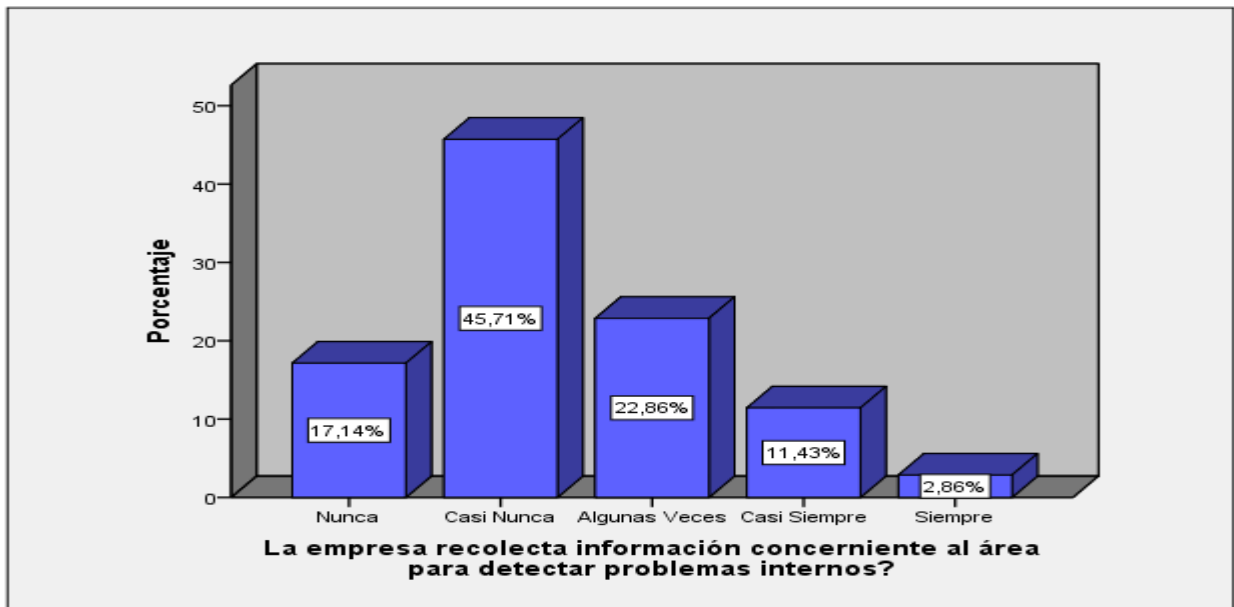


Figura 23 .

El 45.71% de los maestros y supervisores del área de pedercederos manifiestan que casi nunca la empresa recolecta información del área para detectar problemas internos. Actividad que involucra a la gerencia, rrhh y jefaturas de tienda, y que permitiría identificar a fondo la problemática del área y poder hacer un diagnóstico de la situación actual.

Tablas y Figuras

Tabla 41 .

Las debilidades detectadas y sistematizadas en el área son confiables?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid	Nunca	5	14,3	14,3	14,3
o	Casi Nunca	13	37,1	37,1	51,4
	Algunas Veces	11	31,4	31,4	82,9
	Casi Siempre	5	14,3	14,3	97,1
	Siempre	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

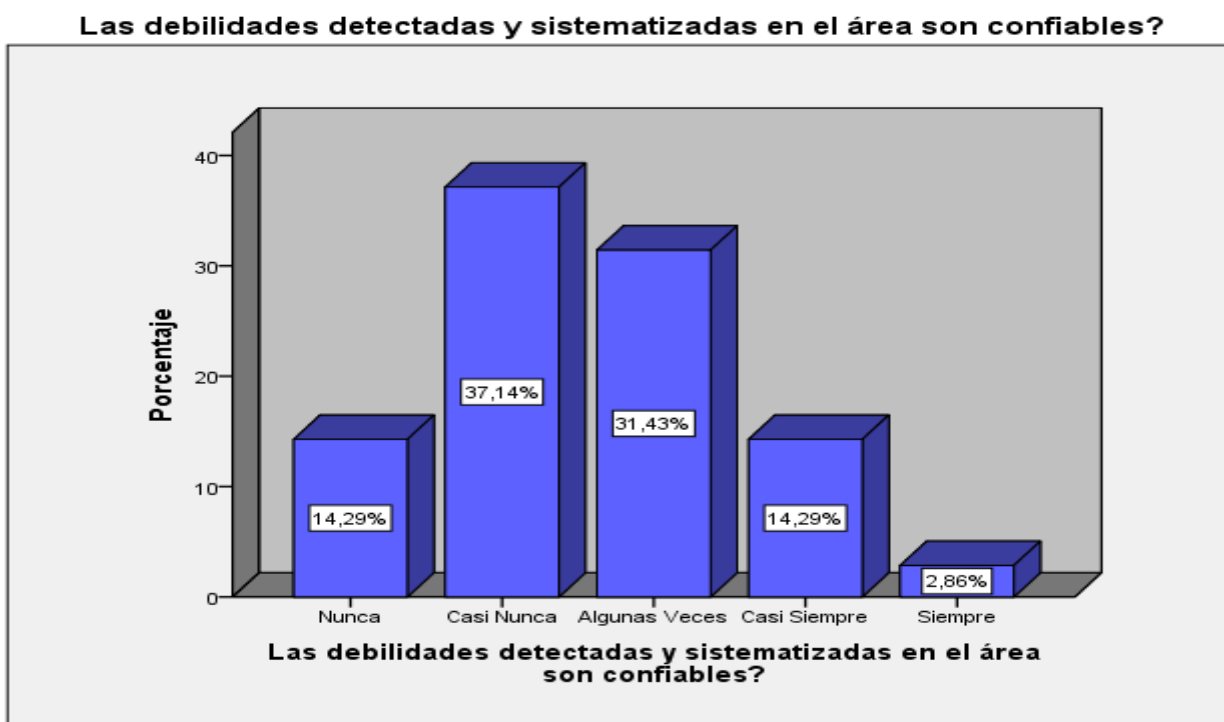


Figura 24 .

El 37.14% de los maestros y supervisores del área de perezaderos manifiestan que casi nunca y un 31.43% expresan que las debilidades detectadas y sistematizadas en el área son confiables. Se evidencia pérdida de credibilidad y de confianza hacia la gerencia y jefatura de tienda.

Tablas y Figuras

Tabla 42 .

La empresa recolecta información de las áreas para la buena toma de decisiones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Nunca	5	14,3	14,3	14,3
	Casi Nunca	15	42,9	42,9	57,1
	Algunas Veces	9	25,7	25,7	82,9
	Casi Siempre	5	14,3	14,3	97,1
	Siempre	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

La empresa recolecta información de las áreas para la buena toma de decisiones?

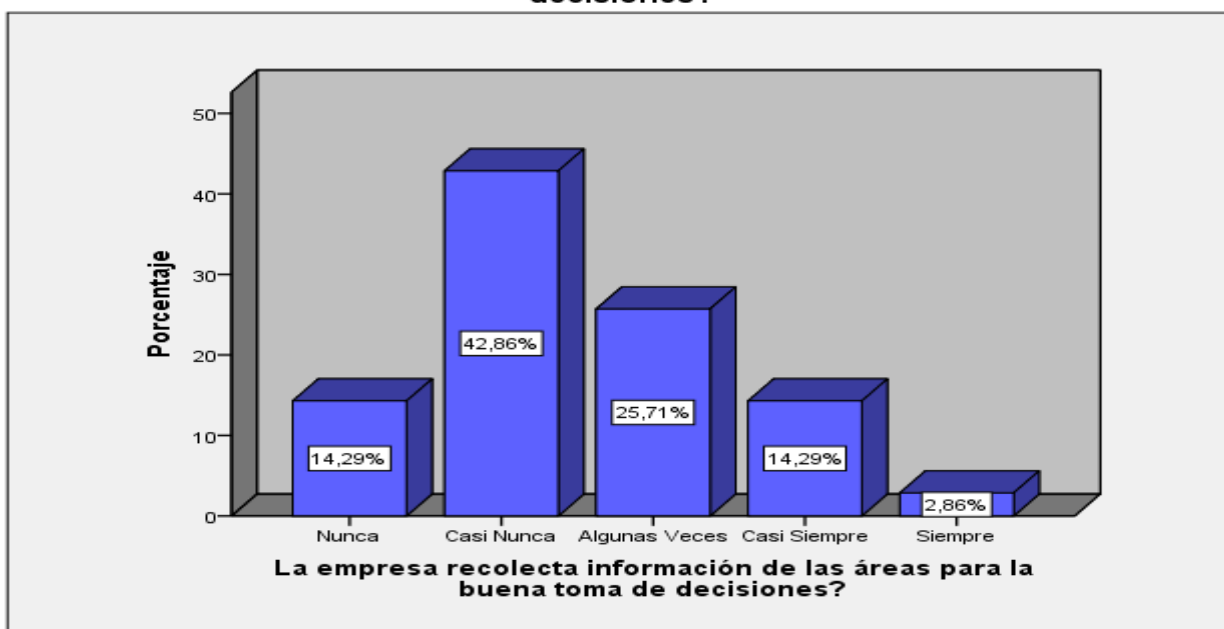


Figura 25 .

El 42.86% de los maestros y supervisores del área de perezaderos manifiestan que casi nunca la empresa recolecta información de las áreas para una buena toma de decisiones. Se puede evidenciar que la inacción por parte de la gerencia y jefaturas no solo se da en el área de perezaderos, sino que también se presenta en las demás áreas de la tienda. Esta es la percepción de los maestros y supervisores del área.

Tablas y Figuras

Tabla 43 .

Periódicamente se aplican encuesta a los colaboradores para tener sistematizados los indicadores de satisfacción laboral?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid	Nunca	6	17,1	17,1	17,1
o	Casi Nunca	18	51,4	51,4	68,6
	Algunas Veces	8	22,9	22,9	91,4
	Casi Siempre	1	2,9	2,9	94,3
	Siempre	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Periodicamente se aplican encuesta a los colaboradores para tener sistematizados los indicadores de satisfacción laboral?

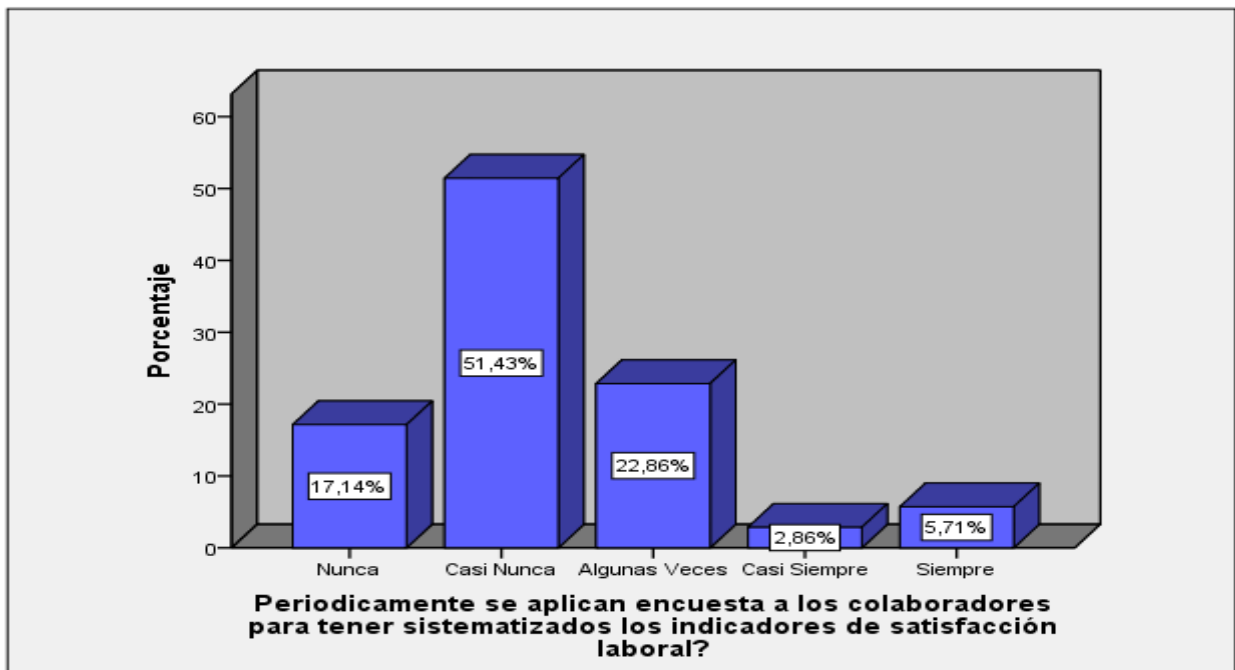


Figura 26 .

El 51.43% de los maestros y supervisores del área de pederados manifiestan que casi nunca se aplican encuestas a los colaboradores para medir su satisfacción laboral. Este es un déficit del área de rrhh y la gerencia que de corregirse podría permitir la identificación de la problemática de las diversas áreas de la tienda.

Tablas y Figuras

Tabla 44 .

Las jefaturas tienen reuniones periódicas con la gerencia para coordinaciones efectivas que orienten el Desarrollo organizacional?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Nunca	3	8,6	8,6	8,6
	Casi Nunca	17	48,6	48,6	57,1
	Algunas Veces	10	28,6	28,6	85,7
	Casi Siempre	4	11,4	11,4	97,1
	Siempre	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

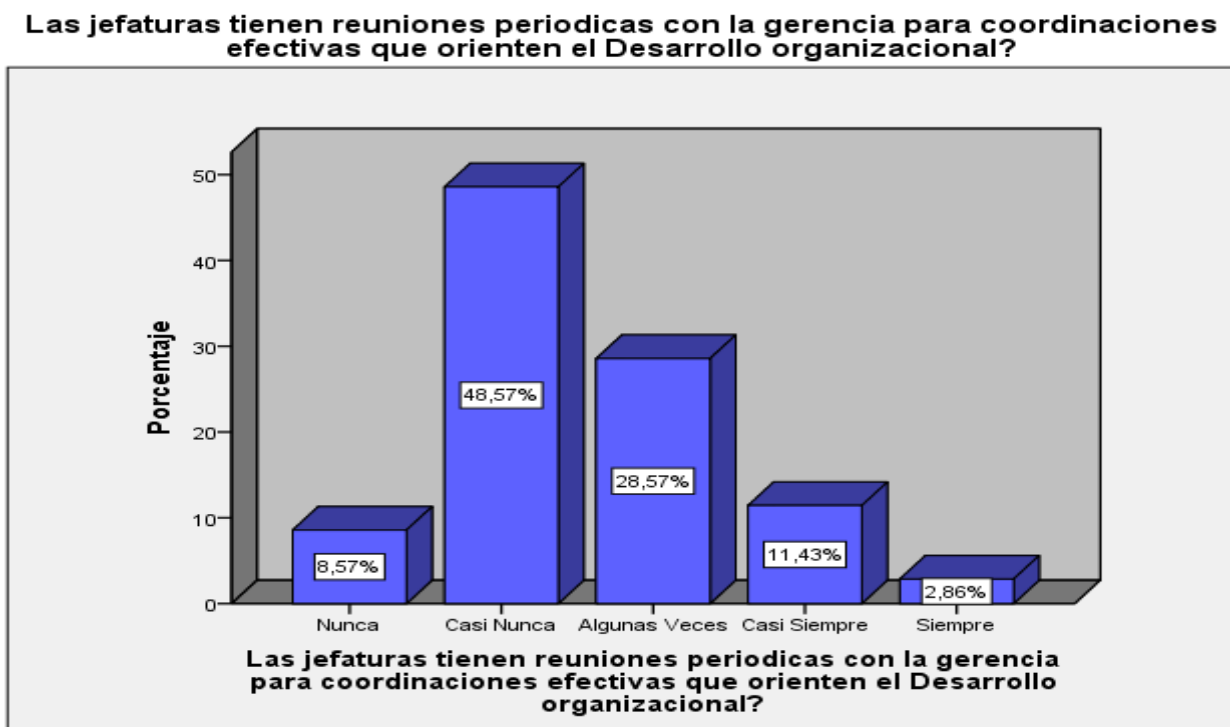


Figura 27 .

El 48.57% de los maestros y supervisores del área de pedereros manifiestan que casi nunca tienen reuniones la gerencia con las jefaturas para coordinaciones que orienten al desarrollo organizacional en la empresa. Se evidencia una percepción negativa de los colaboradores hacia las cabezas de las tiendas en cuanto a coordinaciones en mejora de las áreas.

Tablas y Figuras

Tabla 45 .

Quando se detectan incidencias que limitan el buen funcionamiento de las áreas, la gerencia activa estrategias en coordinacion con la jefatura sin postergación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid	Nunca	4	11,4	11,4	11,4
o	Casi Nunca	15	42,9	42,9	54,3
	Algunas Veces	11	31,4	31,4	85,7
	Casi Siempre	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Quando se detectan incidencias que limitan el buen funcionamiento de las áreas, la gerencia activa estrategias en coordinacion con la jefatura sin postergación?

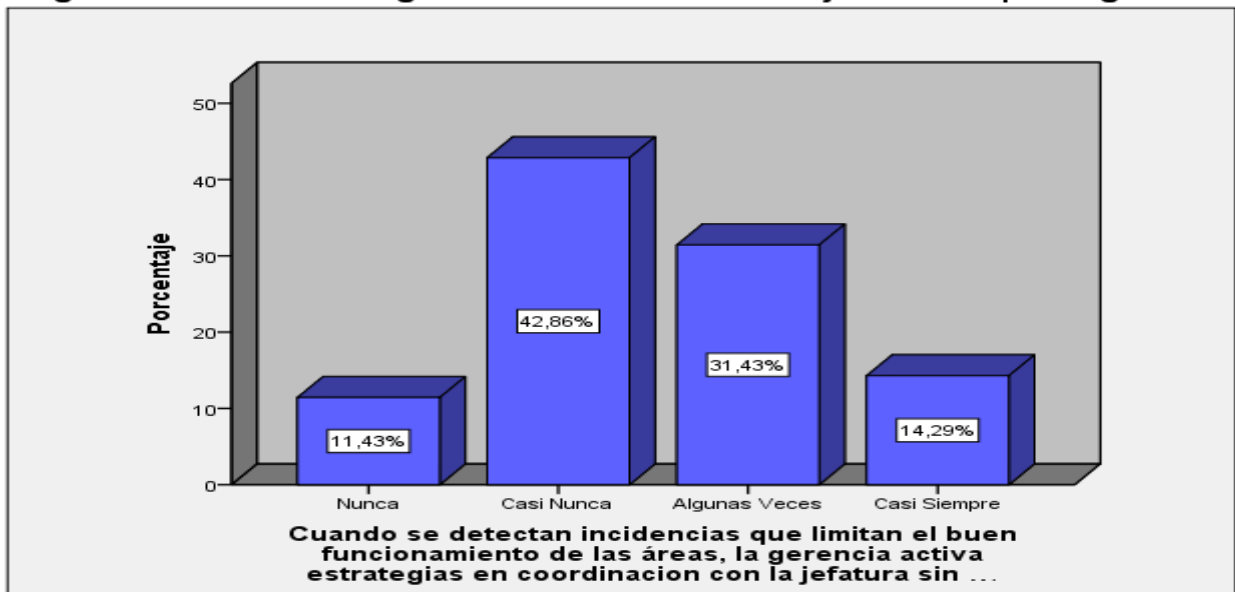


Figura 28 .

El 42.86% de los maestros y supervisores del área de pederados manifiestan que casi nunca y un 31.43% señalan que algunas veces la gerencia y las jefaturas coordinan activamente ante alguna incidencia que limite el buen funcionamiento de las áreas. Se evidencia percepción negativa en cuanto a coordinaciones entre la gerencia y jefaturas para dar solución a problemáticas del área

Tablas y Figuras

Tabla 46 .

Los colaboradores han pasado por un buen proceso de selección que permite que las estrategias de mejora sean efectivas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Nunca	5	14,3	14,3	14,3
	Casi Nunca	14	40,0	40,0	54,3
	Algunas Veces	9	25,7	25,7	80,0
	Casi Siempre	5	14,3	14,3	94,3
	Siempre	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Los colaboradores han pasado por un buen proceso de selección que permite que las estrategias de mejora sean efectivas?

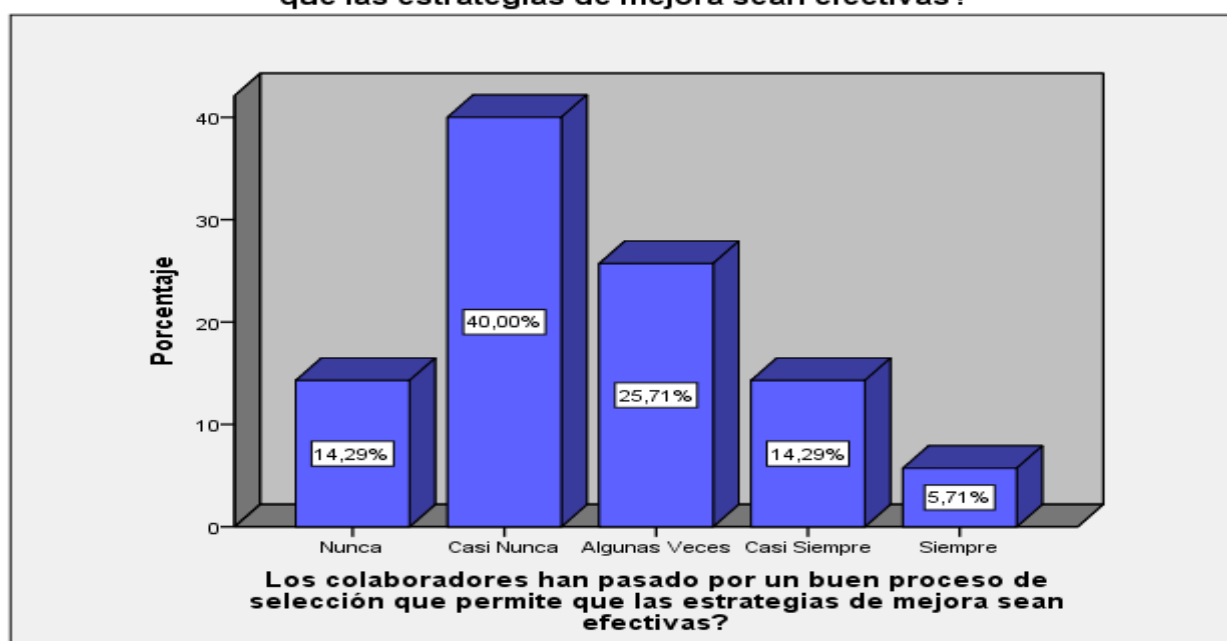


Figura 29 .

El 40.00% de los maestros y supervisores del área de perezaderos expresan que casi nunca los colaboradores han pasado un proceso de selección que les permita elaborar estrategias de mejora efectivas. Hay una percepción negativa bastante fuerte de los colaboradores, sobre el buen desarrollo del proceso de selección de personal por parte del área de rrhh.

Tablas y Figuras

Tabla 47 .

Ante una limitación en los procedimientos laborales el jefe inmediato superior se involucra activamente sin postergación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Nunca	3	8,6	8,6	8,6
	Casi Nunca	14	40,0	40,0	48,6
	Algunas Veces	11	31,4	31,4	80,0
	Casi Siempre	6	17,1	17,1	97,1
	Siempre	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Ante una limitación en los procedimientos laborales el jefe inmediato superior se involucra activamente sin postergación?

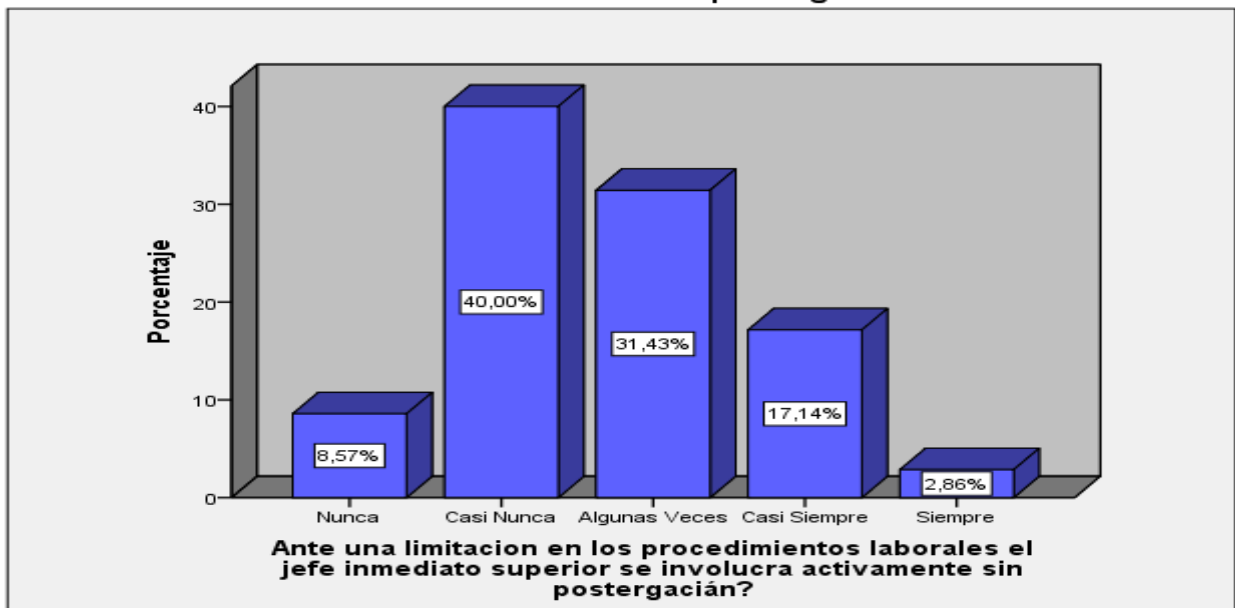


Figura 30 .

El 40.00% de los maestros y supervisores del área de pederados expresan que casi nunca y un 31.43% señalan que algunas veces los jefes se involucran activamente ante una limitación en los procedimientos laborales. La percepción de los colaboradores hacia la inactividad de los jefes frente a los problemas en bastante marcada.

Tablas y Figuras

Tabla 48 .

RRHH alerta constantemente a la gerencia sobre la problemática de rotación de personal?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Nunca	4	11,4	11,4	11,4
	Casi Nunca	16	45,7	45,7	57,1
	Algunas Veces	10	28,6	28,6	85,7
	Casi Siempre	3	8,6	8,6	94,3
	Siempre	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

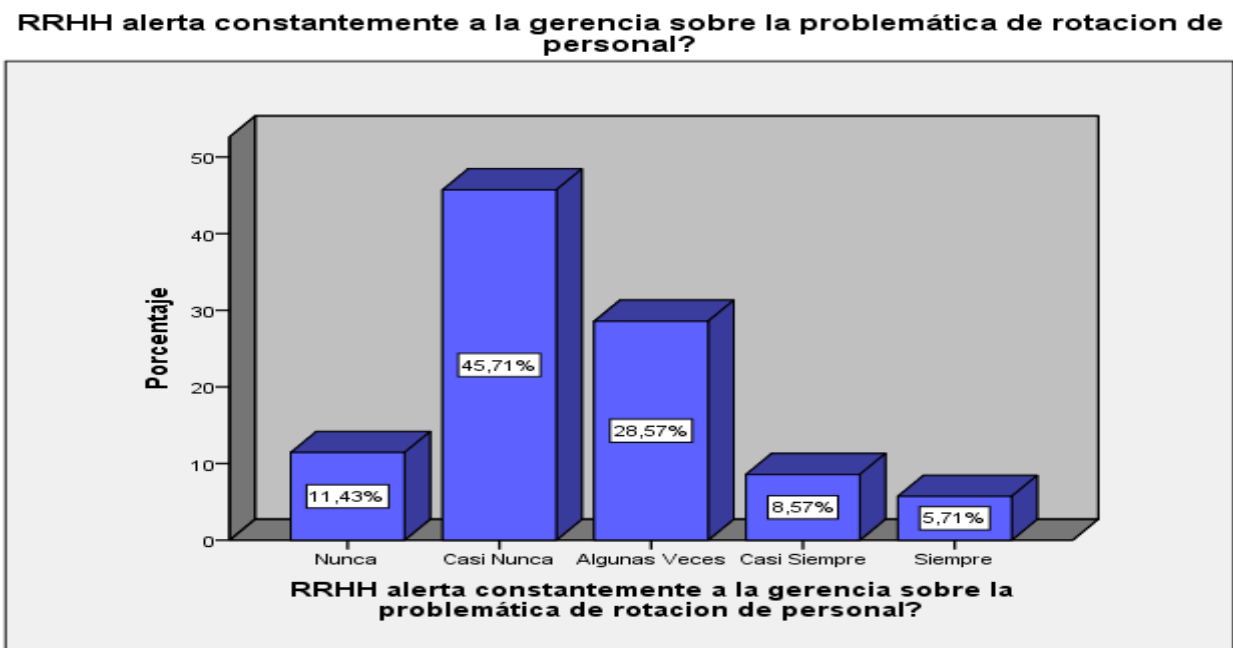


Figura 31 .

El 45.71% de los maestros y supervisores del área de perezaderos expresan que casi nunca el área de rrhh alerta a la gerencia sobre la problemática de rotación de personal en las áreas. Situación que es percibida de mala forma por los colaboradores de las tiendas, ya que no se reemplazan rápidamente las vacantes pendientes.

Tablas y Figuras

Tabla 49 .

La dinamica y operatividad de quienes representan la jefatura refleja el buen proceso de selección gestionado?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Nunca	4	11,4	11,4	11,4
	Casi Nunca	14	40,0	40,0	51,4
	Algunas Veces	8	22,9	22,9	74,3
	Casi Siempre	5	14,3	14,3	88,6
	Siempre	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

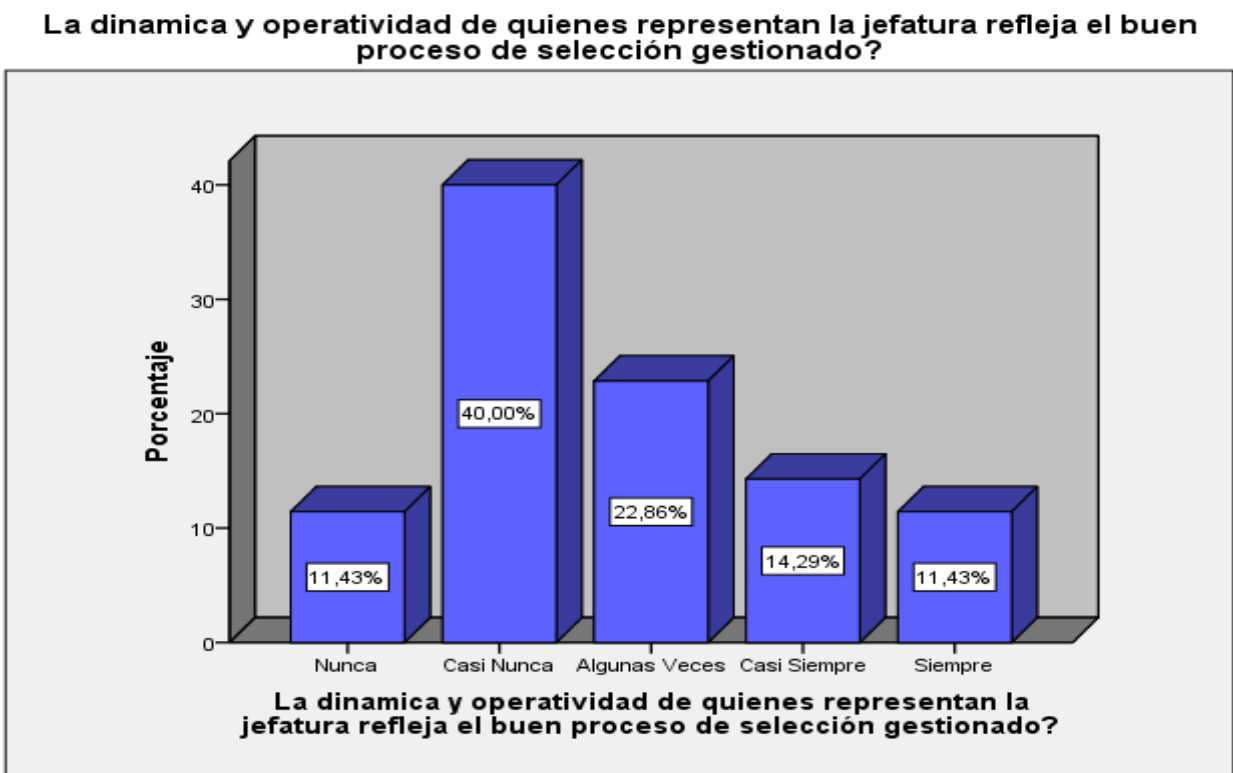


Figura 32 .

El 40.00% de los maestros y supervisores del área de pederados manifiestan que casi nunca los jefes reflejan un proceso de selección gestionado, por el contrario la percepción es que el proceso de selección no es llevado de una forma adecuada que permita la contratación de personal capacitado.

Tablas y Figuras

Tabla 50 .

La gerencia mide resultados de indicadores con transparencia en cada área?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Nunca	2	5,7	5,7	5,7
	Casi Nunca	12	34,3	34,3	40,0
	Algunas Veces	11	31,4	31,4	71,4
	Casi Siempre	8	22,9	22,9	94,3
	Siempre	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

La gerencia mide resultados de indicadores con transparencia en cada área?

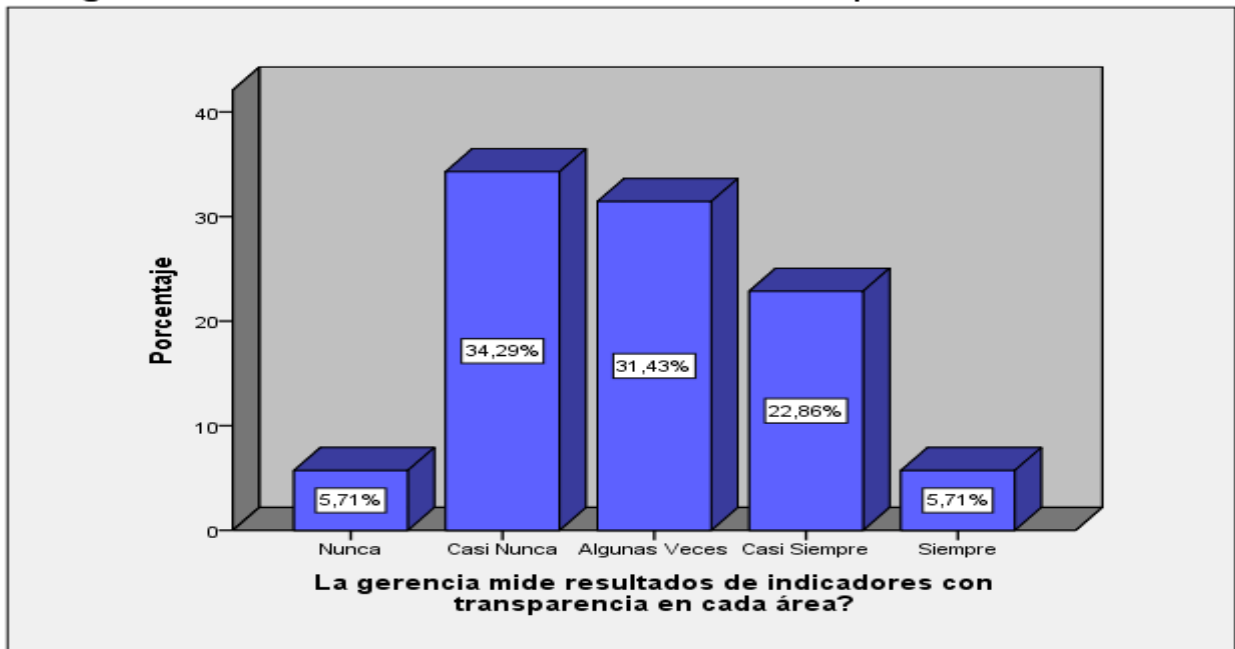


Figura 33 .

El 34.29% de los maestros y supervisores del área de perezaderos manifiestan que casi nunca y un 31.43% expresan que solo algunas veces los indicadores de gestión son medidos de forma transparente en cada área. Déficit por parte de la gerencia y jefatura, ya que la percepción de los colaboradores es que no se es imparcial al momento de evaluar resultados.

Tablas y Figuras

Tabla 51 .

La evaluación de los procedimientos laborales recae en colaboradores que garantizan la transparencia confiabilidad y objetividad de los resultados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Nunca	5	14,3	14,3	14,3
	Casi Nunca	13	37,1	37,1	51,4
	Algunas Veces	11	31,4	31,4	82,9
	Casi Siempre	4	11,4	11,4	94,3
	Siempre	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

La evaluación de los procedimientos laborales recae en colaboradores que garantizan la transparencia confiabilidad y objetividad de los resultados?

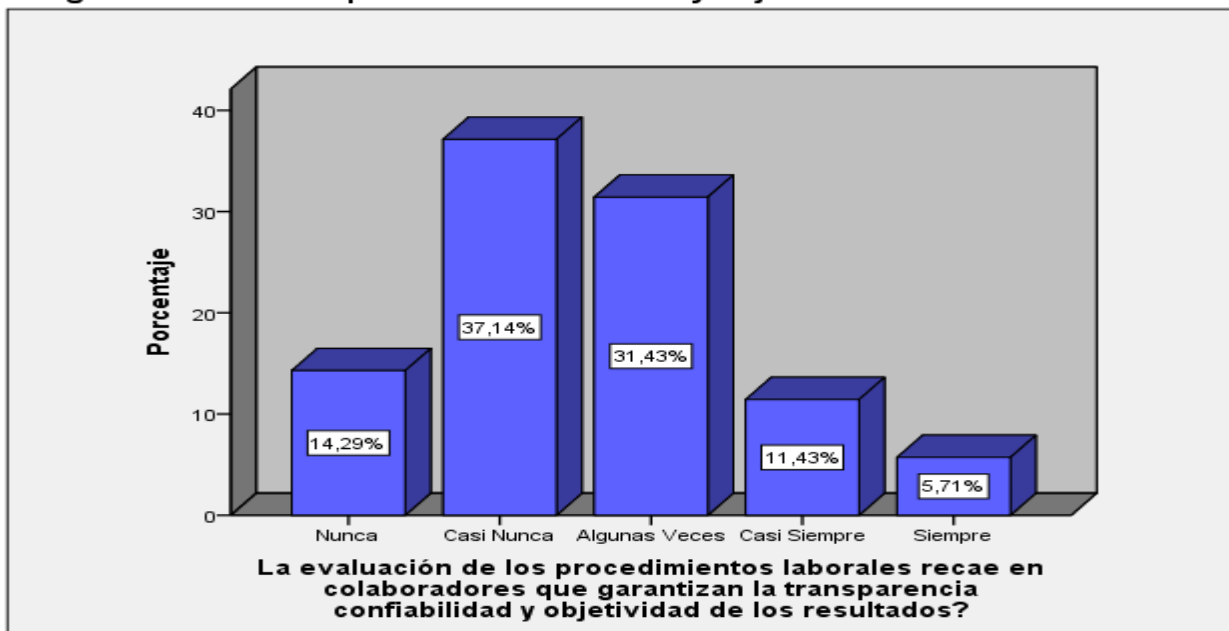


Figura 34 .

El 37.14% de los maestros y supervisores del área de pedereros manifiestan que casi nunca y un 31.43% señalan que solo alguna veces la evaluación de los procedimientos laborales recae en colaboradores que garantizan confiabilidad y objetividad en los resultados. Percepción negativa de los colaboradores hacia la elección de los colaboradores que evalúan los procedimientos laborales en las áreas.

Tablas y Figuras

Tabla 52 .

La gerencia hace seguimiento constante a la problemática de tu área y se toma decisiones oportunas?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Nunca	9	25,7	25,7	25,7
	Casi Nunca	14	40,0	40,0	65,7
	Algunas Veces	10	28,6	28,6	94,3
	Casi Siempre	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

La gerencia hace seguimiento constante a la problemática de tu área y se toma decisiones oportunas?

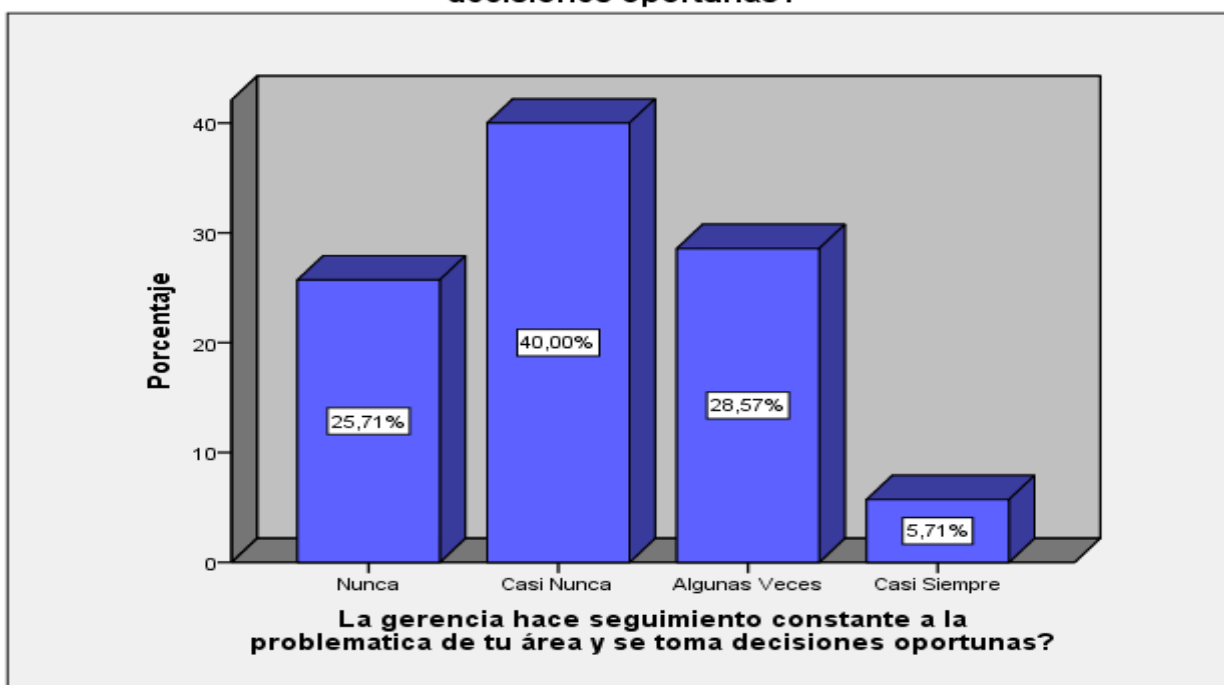


Figura 35 .

El 65.71% de los maestros y supervisores del área de preceaderos manifiestan que casi nunca y nunca la gerencia hace seguimiento a la problemática de su área y permitan tomar decisiones oportunas. Definitivamente la percepción negativa hacia la gerencia en cuanto a seguimiento y monitoreo de las áreas es alta.

Tablas y Figuras

Tabla 53 .

El seguimiento que se ejecuta a las actividades laborales es competencia de colaboradores con experiencia profesional y técnica?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid	Nunca	4	11,4	11,4	11,4
o	Casi Nunca	16	45,7	45,7	57,1
	Algunas Veces	8	22,9	22,9	80,0
	Casi Siempre	6	17,1	17,1	97,1
	Siempre	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

El seguimiento que se ejecuta a las actividades laborales es competencia de colaboradores con experiencia profesional y técnica?



Figura 36 .

El 45.71% de los maestros y supervisores del área de pederados manifiestan que casi nunca el seguimiento que se ejecuta a las actividades laborales es competencia de colaboradores con experiencia profesional y técnica. Se evidencia que no hay confianza en la designación de colaboradores con experiencia profesional para el seguimiento a las actividades laborales.

Tablas y Figuras

Tabla 54 .

Las áreas son monitoreadas con constancia, levantándose las observaciones con efectividad para el buen resultado de las auditorias?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid	Nunca	6	17,1	17,1	17,1
o	Casi Nunca	13	37,1	37,1	54,3
	Algunas Veces	8	22,9	22,9	77,1
	Casi Siempre	6	17,1	17,1	94,3
	Siempre	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Las áreas son monitoreadas con constancia, levantándose las observaciones con efectividad para el buen resultado de las auditorias?

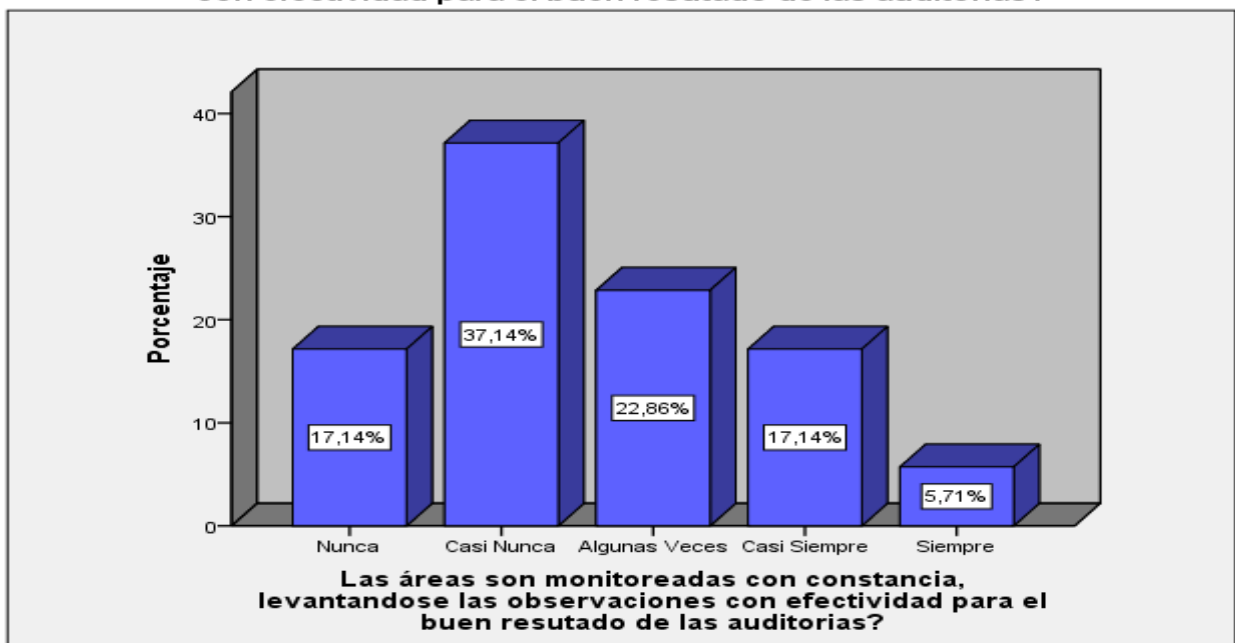


Figura 37 .

El 54.28% de los maestros y supervisores del área de pederados manifiestan que casi nunca y nunca las áreas son monitoreadas con frecuencia para el levantamiento de observaciones que posteriormente permitan un buen resultados en las auditorias. Los colaboradores perciben que el seguimiento y monitoreo a su área se dan con poca frecuencia.

IV. Discusiones

Discusión

Los resultados de la presente investigación se van a contrastar con las conclusiones de los antecedentes que se citaron para el desarrollo de la presente investigación.

Silva, R. y Ubillus, M. (2015); en su tesis; Propuesta de mejora basada en competencias para el proceso de admisión de personal en una empresa de servicio de transporte terrestre de carga pesada ubicada en el norte del país. **Concluye:** Se corroboró que la empresa carece de un proceso formal de admisión de personal; es decir, este proceso se desarrolla de manera empírica, lo que ocasiona decisiones que están lejos de ser una inversión, sucediendo todo lo contrario; origina una serie de anomalías por falta de conocimiento sobre la persona que se está contratando, también desperdicio de recursos económicos y retraso de los procedimientos diarios de la empresa. Se evidenció también que no existen perfiles de puestos formales; lo que contribuye a la deficiente orientación sobre las funciones y actividades inherentes al puesto que ocupa cada colaborador. En el desarrollo de la presente investigación se evidencia que el 48.57% de los maestros y supervisores del área de pedercederos percibe un nivel bajo en el proceso de reclutamiento de personal para el área, esto como consecuencia que al momento de iniciar reclutamiento de personal, no se tiene elaborado el perfil del puesto a contratar, así como también no se comunica claramente a los postulantes las condiciones de trabajo propias del área, lo que origina abandono laboral. Dichos colaboradores también perciben que no se da prioridad al reclutamiento interno ante la necesidad de personal en el área. (Ver tabla 18). Resultado que tiene similitud con el antecedente citado, ya que en la empresa tampoco se tiene elaborado los perfiles de puestos, lo que conlleva a un problema al momento de reclutar personas, ya que al no tener de manera específica y detallada los requerimientos que el puesto exige, a la convocatoria asisten muchas personas que no cumplen con el perfil requerido, dificultando la labor del área de reclutamiento de personal. Por otro lado también está la

dificultad que se genera al no poder orientar claramente a colaborador sobre sus funciones y responsabilidades inherentes al cargo.

La autora Alles, M. (2011), menciona sobre el reclutamiento de personal: El proceso de reclutamiento dentro de una organización parte de la identificación de una necesidad de cubrir un vacante, posteriormente se elabora el perfil de puesto, actividad que se debe realizar con el cliente interno, con esta información ya elaborada se procede a convocar y reclutar candidatos, la comunicación para la convocatoria debe ser clara, precisa y específica, ya que esto te garantiza atraer solo candidatos que cumplan con los requisitos necesarios para el puesto a cubrir.

Maldonado, R. (2013), quien sostiene en su Tesis: Entrevista laboral y selección de personal. **Concluye** que se determinó que la entrevista laboral y las evaluaciones escritas son las técnicas más utilizadas por los encargados de selección de personal de los centros educativos del sector 090111 del municipio de Quetzaltenango. La entrevista ayuda en el proceso de selección para obtener al mejor candidato para el centro educativo. Medir el grado de conocimiento con evaluaciones escritas en la etapa de preselección del personal educativo a contratar en el municipio, ayuda a la toma de decisiones en cuanto a las contrataciones. En el proceso de Preselección y Selección de la investigación realizada, se puede observar que el 51.43% de los maestros y supervisores del área de pedercederos, percibe que la preselección y Selección de personal presenta un nivel bajo en su ejecución, esto debido que en esta etapa del proceso de selección, no se verifica la experiencia previa de los postulantes antes de su contratación, no se evalúan sus conocimientos previos con pruebas escritas, a su vez se evidencia que los especialistas del área no participan en las entrevistas a los candidatos, esto podría ayudar a descalificar postulantes que no cuenten con la experiencia necesaria para el cargo. (Ver tabla 19). Resultado que muestra contraste con el antecedente citado, ya que la entrevista de personal por especialistas del área para una mejor selección y toma de decisiones a la hora de contratar no se da de forma frecuente, a su vez, las evaluaciones para medir el grado de conocimiento de los postulantes se realizan de forma esporádica, lo cual conlleva a contratar muchas veces personal poco capacitado para el área.

La autora Alles, M. (2011), menciona sobre el proceso de preselección y selección de personal lo siguiente: En esta etapa se sugiere utilizar técnicas que faciliten la temprana separación de candidatos que no se ajusten al perfil requerido. Muchas organizaciones hoy en día utilizan test de evaluaciones (que no son de competencias) las cuales les permiten descartar postulantes y así quedar con una muestra más pequeña con el cual se puede realizar una mejor selección de candidatos. Esta práctica debe aplicarse antes de llegar a la etapa de entrevistas. Exámenes de conocimientos o cuestionarios de pre entrevistas son recomendables en esta instancia.

V CONCLUSIONES

Conclusiones

Primera: Se identificó que existe relación significativa entre la Selección de Personal y Desarrollo Organizacional en la empresa Makro Supermayorista S.A. Del distrito de Surco – Lima 2017. Dado que el coeficiente de correlación de Sperman fue de .980, Y el nivel de significancia es de 0.000 menor que $\alpha = 0.05$.

Segunda: Se identificó que existe relación significativamente entre el reclutamiento de personal y el Desarrollo organizacional en la empresa Makro Supermayorista S.A. Del distrito Surco – Lima 2017 - Dado que el coeficiente de correlación de Sperman es de .968, Y el nivel de significancia es de 0.000 menor que $\alpha = 0.05$.

Tercera: Se identificó que existe relación significativamente entre la Preselección y selección de personal y el Desarrollo organizacional en la empresa Makro Supermayorista S.A. Del distrito Surco – Lima 2017 - Dado que el coeficiente de correlación de Sperman es de .897 Y el nivel de significancia es de 0.000 menor que $\alpha = 0.05$.

Cuarta: Se identificó que existe relacion significativa entre la inducción de personal y el Desarrollo organizacional en la empresa Makro Supermayorista S.A. Del distrito Surco – Lima 2017 - Dado que el coeficiente de correlación de Sperman es de .875, Y el nivel de significancia es de 0.000 menor que $\alpha = 0.05$.

VI. RECOMENDACIONES

Recomendaciones

Primera:

Al área de RRHH de la oficina principal de la empresa Makro Supermayorista S.A., implementar nuevos procedimientos en el proceso de reclutamiento de personal, se puede observar que el 48.57% de los maestros y supervisores del área de perecederos percibe un nivel bajo sobre este proceso (ver tabla 18), se recomienda establecer con la gerencia de cada tienda la participación activa del especialista del área en la elaboración del perfil del puesto, a su vez tener reuniones periódicas en la oficina principal donde se actualicen los requerimientos propios del cargo (invitando a especialistas de las diversas tiendas para que aporten con sus conocimientos); definidos los perfiles, preparar material específico y detallado para las convocatorias. Buscar impulsar entre las tiendas y el área de RRHH de oficina principal, la identificación de posibles candidatos con potencial dentro de las tiendas, para ocupar vacantes de maestros o supervisor cuando se requiera, de esta forma impulsar el reclutamiento interno. Con todo ello se busca disminuir el alto índice de contrataciones de personal sin experiencia o poco capacitado; reducir la carga operativa al momento del reclutamiento, por último disminuir la rotación de personal por falta de oportunidades internas de crecimiento y mejorar el clima laboral del área.

Segunda:

Al área de RRHH de la oficina principal de la empresa Makro Supermayorista S.A. mejorar el proceso de pre selección y selección de personal, el cual es percibido por el 51.43% de los maestros y supervisores del área de perecederos con un nivel bajo (ver tabla 19), se recomienda establecer con el jefe de reclutamiento el definir una persona o un comité de expertos que sean los encargados de verificar la autenticidad y veracidad de la información brindada en las hojas de vida, y poder descalificar a los postulantes que no evidencien experiencia previa en cargos similares en su CV. También, coordinar y establecer con la gerencia de las tiendas y el directorio de perecibles, la participación activa de los especialistas del

área y el área comercial (compradores que pueden medir conocimiento técnico de los postulantes) en las entrevistas de selección de personal. A si mismo establecer con el jefe de selección de personal, medir las competencias de los postulantes, (nivel de liderazgo, capacidad de análisis, nivel de comprensión, entre otros). Lo que se busca es contratar personal que realmente cuente con experiencia no solo operativa, sino también conozca temas técnicos y posean competencias que le permitan manejar situaciones difíciles dentro su cargo.

Tercera:

Al área de RRHH de las tiendas de la empresa Makro Supermayorista S.A. establecer procedimientos en el proceso de inducción de personal, el cual es percibido por el 48.57% de los maestros y supervisores del área de pedercederos con un nivel bajo (ver tabla 20), se recomienda definir con la gerencia y jefaturas de las tiendas que una persona con experiencia en el área haga el acompañamiento a los nuevos colaboradores, sea esta persona quien guie, oriente y establezca las funciones y responsabilidades del nuevo colaborador. Establecer que los asistentes de RRHH deben tener como rutina, pasantías en el piso de venta que le permita observar insitu el proceso de aprendizaje y adaptación de los nuevos colaboradores. Así también, elaborar actividades integradoras dentro de las tiendas que permitan que todos los trabajadores se conozcan y así poder afianzar los equipos de trabajos y reforzar el compromiso del trabajador con la empresa. Por ultimo establecer entrevistas post inducción que permitan identificar el nivel de satisfacción del nuevo colaborador en su puesto de trabajo. Con ello se busca tener colaboradores más capacitados y con mayor compromiso con la empresa, también reducir el índice de rotación de personal y ausentismo laboral. Con las entrevistas post inducción se pretende identificar a colaboradores insatisfechos que ayuden a la identificación real del problema.

VII REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Lista de Referencia

Alles, M. (2007). Selección por Competencia. Buenos aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación.(3era edicion) Bogotá D.C., Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.

Hyh+

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. (9na ed.) México d.f. mcgraw-hill/interamericana editores, s.a. de c.v.

Guizar, R. (2013).Desarrollo Organizacional. (4ta ed.) México D.F. Editores mcgraw-hill/interamericana editores, s.a. de c.v.

Llanos, J. (2005). Como entrevistar en la selección de personal. Editorial Pax México. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=0EEduhpbrLwC&printsec=frontcover&q=libros+de+seleccion+de+personal+pdf&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi3qcT466boahwj5sykhd05cp8q6aeikdaa#v=onepage&q&f=false>

Maldonado Barrios, R. (2013). “entrevista laboral y selección de personal”. (Tesis para optar el grado académico de: Licenciada). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango,Guatemala.Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/57/Maldonado-Rita.pdf>

Mallqui Callalli, G. (2015). Optimización del Proceso de Selección e Implementación de Metodología Técnica para la Selección de Personal Operativo en una Planta de Confecciones de Tejido de Punto para Incrementar la Productividad.(Tesis Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial).

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4505/1/Mallqui_cg.pdf

Olleros, M. (2005). El proceso de captación y selección de personal. Ediciones Gestión 2000 .3ra ed. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=H2_6eMV7egMC&printsec=frontcover&dq=libros+de+seleccion+de+personal+pdf&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjKx7m5hafoahuzs2mkhw1ebkeq6aeiotab#v=onepage&q&f=false

Robledo, E. (2012). Desarrollo Organizacional. 2da ed. Mexico D.F. Editorial Trilla S.A. de C.V.

Rodriguez, M. (2011). Estudio del proceso de reclutamiento y Selección, en la división de personal del fondo para el fomento desarrollo de la artesanía, pequeña y mediana industria (fodapemi); Cumana estado Sucre año 2010. (Tesis para Optar al Título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos). Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, Cumana, Venezuela, recuperado de http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1743/1/TESIS_MR.pdf

Sanchez, A. (2011). La importancia del desarrollo organizacional en una Institución pública de educación superior. (Tesis para optar al título de Maestro en administración). Universidad Benito Juárez de Oaxaca, México, . Recuperado de <http://catedragc.mes.edu.cu/download/Tesis%20de%20Maestria/Ingeniera%20Industrial%20-%20Internacionales/Jos%C3%A9AntonioS%C3%A1nchezC%C3%B3rtez.pdf>

Sampieri, R. (2010). Metodología de la investigación,(5ta edición), México D.F. Mexico, McGRAW-HILL / interamericana editores, s.a. de c.v.

Silva Chicoma, R., & Ubillus Ríos, M. (2013). Propuesta de mejora basada en competencias para el proceso de admisión de personal en una empresa de servicio de transporte terrestre de carga pesada ubicada en el norte del país. (Tesis para optar el título de: licenciado en administración de empresas). Universidad católica santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/496/1/TL_SilvaChicomaRom_y_UbillusRiosMaria.pdf

Tamayo, M. (1999). Aprender a investigar,(3era edición), Santa Fe de Bogotá, Colombia,editorial: arfo editores ltda.

Ureta , P. (2015). Clima organizacional y desarrollo organizacional en el Instituto Geográfico Nacional. (Tesis para optar el grado académico de Magister en Gestión Pública). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.

ANEXOS

Cuestionario variable 1 : selección de personal

	VARIABLE : SELECCIÓN DE PERSONAL					
	Reclutamiento	ESCALA				
1	Participa una persona especialista del area de perezaderos en la elaboracion del perfil del postulante?	1	2	3	4	5
2	RRHH y piso de venta(cliente interno) se reunen con frecuencia para actualizar los requerimientos del perfil del cargo del area?	1	2	3	4	5
3	Se comunica claramente los requisitos y competencias del puesto a contratar en el area de perezaderos?	1	2	3	4	5
4	Se informa claramente a los postulantes sobre las condiciones de trabajo propias del area (carga de bultos pesados, trabajo en camaras de frio, horario rotativo según necesidad del area, otros)?	1	2	3	4	5
5	La empresa prioriza el reclutamiento interno ante una necesidad de personal en el area?	1	2	3	4	5
2.-	Preselección y Selección					
6	Se verifica la experiencia previa (referencia laborales) de los postulantes: actividad de un comité de expertos?	1	2	3	4	5
7	Durante los procesos de selección de personal se descalifica a los postulantes que en su CV no evidencian experiencia laborales en cargos similares?	1	2	3	4	5
8	El especialista del area de perezaderos participa en las entrevistas de selección de personal?	1	2	3	4	5
9	Se convoca al area comercial (conocimiento tecnico de productos) para participar de la entrevista a los candidatos y asi medir su grado de conocimiento tecnico?	1	2	3	4	5
10	Se evaluan las competencias (nivel de liderazgo, capacidad de analisis, nivel de comprension, nivel de tolerancia a la presion, otros) de los postulantes en el procesos de selección?	1	2	3	4	5
3.-	Inducción					
11	Se hace acompañamiento al nuevo colaborador, por una persona experimentada del area y se audita el reporte?	1	2	3	4	5
12	RRHH monitorea al nuevo colaborador constantemente y se asegura que este se este adaptando al area de trabajo?	1	2	3	4	5
13	La empresa elabora actividades dentro de tienda que permitan la rapida adaptacion de los nuevos trabajadores?	1	2	3	4	5
14	En la empresa se realizan actividades integradoras con frecuencia para fortalecer equipos de trabajo?	1	2	3	4	5
15	Se programan entrevistas post inducción para medir el grado de satisfacción del nuevo colaborador en el puesto de trabajo?	1	2	3	4	5

Cuestionario variable 2 : Desarrollo Organizacional

	VARIABLE: DESARROLLO ORGANIZACIONAL					
	Recolección y análisis de información	ESCALA				
16	La empresa recolecta informacion concerniente al area para detectar problemas internos?	1	2	3	4	5
17	Las debilidades detectadas y sistematizadas en el area son confiables?	1	2	3	4	5
18	La empresa recolecta información de las áreas para la buena toma de decisiones?	1	2	3	4	5
19	Periodicamente se aplican encuesta a los colaboradores para tener sistematizados los indicadores de satisfacción laboral?	1	2	3	4	5
5.-	Diagnostico Organizacional					
20	Las jefaturas tienen reuniones periodicas con la gerencia para coordinaciones efectivas que orienten el Desarrollo organizacional?	1	2	3	4	5
21	Cuando se detectan incidencias que limitan el buen funcionamiento de las areas, la gerencia activa estrategias en coordinacion con la jefatura sin postergación?	1	2	3	4	5
22	Los colaboradores han pasado por un buen proceso de selección que permite que las estrategias de mejora sean efectivas?	1	2	3	4	5
6.-	Acción de intervención					
23	Ante una limitacion en los procedimientos laborales el jefe inmediato superior se involucra activamente sin postergacion?	1	2	3	4	5
24	RRHH alerta constantemente a la gerencia sobre la problemática de rotacion de personal?	1	2	3	4	5
25	La dinamica y operatividad de quienes representan la jefatura refleja el buen proceso de selección gestionado?	1	2	3	4	5
7.-	Evaluación					
26	La gerencia mide resultados de indicadores con transparencia en cada area?	1	2	3	4	5
27	La evaluación de los procedimientos laborales recae en colaboradores que garantizan la transparencia confiabilidad y objetividad de los resultados?	1	2	3	4	5
28	La gerencia hace seguimiento constante a la problematica de tu area y se toma decisiones oportunas?	1	2	3	4	5
29	El seguimiento que se ejecuta a las actividades laborales es competencia de colaboradores con experiencia profesional y tecnica?	1	2	3	4	5
30	Las areas son monitoreadas con constancia, levantandose las observaciones con efectividad para el buen resutado de las auditorias?	1	2	3	4	5

